MARIA GÂF-DEAC

ÎNDRUMAR PENTRU MANAGEMENT GENERAL

Universitatea SPIRU HARET

© Editura Fundației *România de Mâine,* 2007
Editură acreditată de *Ministerul Educației și Cercetării*
prin *Consiliul Național al Cercetării Științifice*
din Învățământul Superior

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GÂF-DEAC, MARIA
Îndrumar pentru management general / Maria Gâf-Deac. – București: Editura Fundației *România de Mâine*, 2007
Bibliogr.
ISBN 978-973-725-900-4

65.012.4(075.8)

Reproducerea integrală sau fragmentară, prin orice formă
și prin orice mijloace tehnice, este strict interzisă
și se pedepsește conform legii.

Răspunderea pentru conținutul și originalitatea textului
revine exclusiv autorului/autorilor.

Redactor: Cosmin COMARNESCU
Tehnoredactor: Marian BOLINTIȘ

Bun de tipar: 11.07.2007; Coli tipar: 12
Format: 16/61×86

Editura Fundației *România de Mâine*
Bulevardul Timișoara, nr.58, București, Sector 6
Tel./Fax: 444 20 91; www.spiruharet.ro
e-mail: contact@editturaromaniademaine.ro

Universitatea SPIRU HARET

UNIVERSITATEA *SPIRU HARET*

MARIA GÂF-DEAC

ÎNDRUMAR PENTRU MANAGEMENT GENERAL

– Planuri de seminarii
– Note de curs. Aplicații.
– Discuții şi întrebări
– Studii de caz
– Teste de autoevaluare cu întrebări pentru examinarea computerizată
– Elemente metodologice de studiu şi evaluare, referate şi eseuri
– Susținerea unui test online

EDITURA FUNDAȚIEI *ROMÂNIA DE MÂINE*
BUCUREŞTI, 2007

CUPRINS

Introducere ……... 9

Partea I
Planuri de seminarii

Plan de seminar nr. 1
Obiectul de studiu al ştiinţei conducerii ……... 13
Plan de seminar nr. 2
Bazele teoretice ale sistemelor de conducere ……... 15
Plan de seminar nr. 3
Funcţiile (atributele) sistemelor de conducere ……. 18
Plan de seminar nr. 4
Procesul de management şi procesul de execuţie ……. 23
Plan de seminar nr. 5
Decizia. Momentul deciziei. Procesul decizional …… 25
Plan de seminar nr. 6
Raţionalizarea deciziilor ……... 29
Plan de seminar nr. 7
Metode de conducere ……... 32
Plan de seminar nr. 8.
Metode moderne de conducere …… 36
Plan de seminar nr. 9
Tehnici de conducere ……... 40
Plan de seminar nr. 10
Managementul resurselor umane ……. 43
Plan de seminar nr. 11
Managerii. Profiluri şi calităţi …… 46
Plan de seminar nr. 12
Tipuri şi stiluri de conducere ……. 49
Plan de seminar nr. 13
Conducerea prin planul de afaceri ……. 51
Plan de seminar nr. 14
Studiul de fezabilitate …… 53
Plan de seminar nr. 15
Conducerea prin centre de profit …… 56

Partea a II-a

Aplicații de management pentru seminarizare pe baza notelor de curs

Aplicația nr. 1
Managementul între societatea industrială şi societatea informațională 61
Aplicația nr. 2
Construirea scenariilor manageriale …….. 63
Aplicația nr. 3
Managementul – ca sistem de soluționare a problemelor firmei ….. 65
Aplicația nr. 4
Managementul firmei cu ajutorul strategiilor economice ……. 67
Aplicația nr. 5
Rolul rețelelor în abordarea globală a procesului decizional …… 69
Aplicația nr. 6
Rețelele decizionale ale unui sistem în raport cu mediul înconjurător 71
Aplicația nr. 7
Clasificarea metodelor de previziune pentru managementul sistemelor productive …… 73
Aplicația nr. 8
Tehnici analitice de management …….. 74
Aplicația nr. 9
Decizii de organizare şi conducere obținute prin simularea gestiunii de stoc …… 76
Aplicația nr. 10
Cadrul aplicativ logic de luare a deciziilor …… 78
Aplicația nr. 11
Informațiile manageriale în realitatea fizică şi în realitatea virtuală 80
Aplicația nr. 12
Managementul creației ştiințifice şi a inovării-dezvoltării …… 82
Aplicația nr. 13
Etapele practice ale luării deciziilor …….. 85
Aplicația nr. 14
Managementul sistemelor complexe de mari dimensiuni ……. 87

Partea a III-a

Studii de caz

Studiu de caz nr. 1
Managementul modern al echilibrelor macrostructurale ……... 91
Studiu de caz nr. 2
Noi principii manageriale ale programelor de achiziții la firma S.C. „A & B" S.A. Bucureşti ……. 102
Studiu de caz nr. 3
Luarea deciziei privind transferul şi managementul activităților de comerț exterior în structura M.A.E. ……... 106

Universitatea SPIRU HARET

Partea a IV-a
Teste de autoevaluare cu întrebări pentru examinarea computerizată

Teste de autoevaluare …… 111
Răspunsuri corecte ……. 171

Partea a V-a
Elemente metodologice de studiu şi seminarizare

I. Lista subiectelor pentru pregătirea examenului la disciplina „Management general” ……... 175
II. Subiecte orientative pentru referatele-eseu în domeniul managementului general …… 178

Partea a VI-a
Susținerea unui test online

Testul online …….. 183
Bibliografie …… 192

Universitatea SPIRU HARET

INTRODUCERE

Managementul ca ştiinţă şi artă se exprimă valoric prin aplicarea în viaţa de zi cu zi, în instituţii, firme, companii ş.a., a principiilor şi regulilor sale fundamentale.

Studiul teoretic al organizării şi conducerii foloseşte în manieră esenţială formării viitorilor specialişti – astăzi studenţi ai facultăţilor economice, umanist-sociale sau tehnice.

Într-un asemenea context se dovedeşte a fi necesară şi stringent utilă lucrarea ce vizează aplicaţiile manageriale, însoţite de studii de caz şi seminarizare.

Disciplina ***Management general*** *– predată studenţilor de la facultăţile economice şi la facultatea de drept ale Universităţii* Spiru Haret *– este astfel întregită cu un preţios şi util îndrumar de studiu.*

În Partea I a cărţii sunt prezentate planurile de seminarii (în număr de 15), în Partea a II-a a Îndrumarului *sunt redate un număr de 14 aplicaţii manageriale, corespunzătoare numărului de cursuri pentru un semestru de studiu universitar, iar în Partea a III-a un număr de studii de caz reprezentative.*

Partea a IV-a a lucrării cuprinde teste de autoevaluare, necesare studenţilor pe parcursul studiului individual pentru pregătirea examenului la disciplina ***Management general****.*

Îndrumarul *se încheie cu prezentarea în Partea a V-a a elementelor metodice de studiu şi seminarizare, care se referă la modul de întocmire a referatelor-eseu, iar în partea a VI-a cu descrierea modului de susţinere a testelor online.*

Totodată, sunt prezentate listele cu subiecte pentru examen şi cu subiecte orientative pentru temele de referat-eseu în domeniul managementului.

Lucrarea corespunde în conţinut programei analitice pentru disciplina ***Management general****, elaborarea sa fiind originală, rod al experienţei universitare a autoarei. Îndrumarul este rezultat al cerinţelor ce s-au făcut simţite în timp pentru îmbunătăţirea metodicii predării şi însuşirii prin seminarizare a cunoştinţelor în domeniul organizării şi conducerii.*

Conf. univ. dr. **Maria Gâf-Deac**

PARTEA I

PLANURI DE SEMINARII

PLAN DE SEMINAR NR. 1

OBIECTUL DE STUDIU AL ŞTIINŢEI CONDUCERII

1. **Efectuarea prezenţei**

2. **Discuţie metodologică** privind organizarea conţinutului, desfăşurarea seminarului actual şi a celor viitoare.

3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conţinutul primului curs predat, pentru clarificări şi aprofundarea cunoştinţelor.

4. **Dezbatere** privind: *Obiectul de studiu al ştiinţei conducerii:*

a) ***definirea ştiinţei managementului:***

– ştiinţa tehnicilor de conducere şi gestiune a întreprinderii;

– managementul este ştiinţă şi artă.

b) ***sisteme de conducere:***

– „ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informaţional, motivaţional în cadrul firmei, prin intermediul căruia se exercită procesele şi relaţiile de conducere şi organizare pentru o eficienţă cât mai ridicată";

– managementul este un ansamblu de procese.

c) ***şcoli şi curente*** în ştiinţa conducerii:

– şcoala clasică (tradiţională): *Frederic Taylor* şi *Henry Fayol* la începutul secolului XX au introdus în mediul productiv-economic pentru prima dată *ştiinţa administrării industriale şi generale*;

– şcoala comportistă (şcoala relaţiilor umane, a comportamentului social: pune bază pe metode sociologice şi psihologice);

– şcoala cantitativă: se bazează pe matematică şi statistică;

– şcoala sistemică: foloseşte cunoştinţele interdisciplinare.

d) ***gândirea managerială şi aplicaţii ale managementului în România:***

La Piteşti – în anul 1907 la *Ţesătoria Românească de Bumbac* s-a utilizat prima oară în Europa sistemul taylorist de organizare a muncii.

Universitatea SPIRU HARET

În continuare, s-au înfiinţat *Institutul Român pentru Organizarea Ştiinţifică a Muncii* (în 1927), şi laboratoare de organizare în Valea Jiului, Bucureşti ş.a.

În prezent, funcţionează IROMA (*Institutul Român de Management*).

5. **Modul de evaluare** a disciplinei *Management general*: prezentarea obligatorie a unui referat-eseu, ce condiţionează participarea la examen a studenţilor (pondere 20% din nota finală), susţinerea examenului scris sau prin teste cu ajutorul computerului.

Participarea la Sesiunea de Comunicări Ştiinţifice a studenţilor, la nivelul Facultăţii are bonificaţie la evaluarea finală a cunoştinţelor în sesiunea de examene.

6. **Recomandări** făcute studenţilor pentru tematica de dezbatere pentru seminarul viitor intitulat – *Bazele teoretice ale sistemelor de conducere*.

PLAN DE SEMINAR NR. 2

BAZELE TEORETICE ALE SISTEMELOR DE CONDUCERE

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuție metodologică** privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Analiza** stadiului de întocmire de către studenți a referatelor – eseu (clarificări).
4. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat, pentru clarificări şi aprofundări.
5. **Dezbatere** privind: *Bazele teoretice ale sistemului de conducere.*

Sistemele de conducere se referă la:

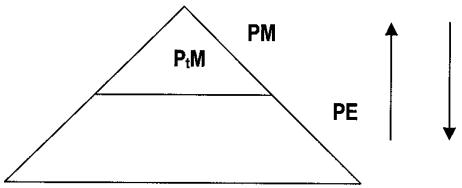
a) **procese de conducere**;

b) **principii de conducere**.

a) **procese de conducere**: - procese de execuție (PE)

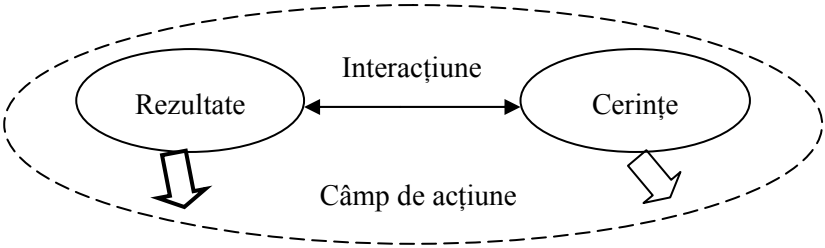
- procese de management (PM)
- procese de tip management (P_tM) - faza previzională;
  - faza operațională;
  - faza finală.

servesc la elaborarea deciziilor



Norma este cantitatea de muncă necesară pentru realizarea unui produs, pentru executarea unei operațiuni sau a unei cantități de produse într-o unitate de timp, în anumite condiții tehnico-organizatorice.

Rezultatele şi cerințele (ofertele) generează un câmp de acțiune care, sistemic, are atributele pieței, respectiv creează condițiile manifestării procesului de marketing.



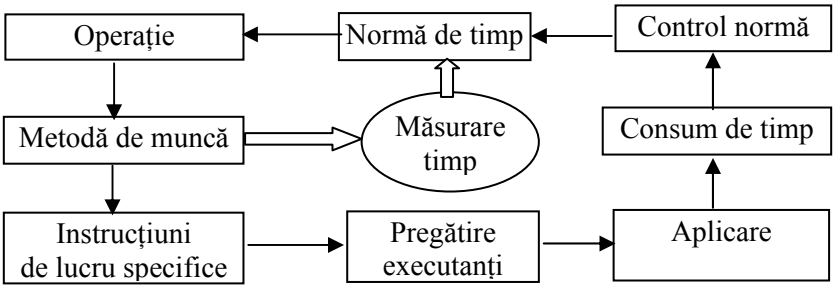
Normarea muncii este activitatea prin care se stabileşte cantitatea de timp necesară executării unei sarcini de muncă.

În mod conjugat, metoda şi timpul de muncă fac obiectul **studiului muncii.**

Studiul metodelor de muncă are ca scop reducerea conținutului muncii.

Studiul timpului în activitatea productiv-economică are ca scop înregistrarea timpului consumat spre a fundamenta procesele de muncă.

Schema circuitelor de lucru în studiul muncii:



Discuție

a) Într-o firmă procesul de management (PM) este derulat de:

– Director General;
– Director Tehnic;
– Director Economic;
– Director de Marketing;
– Director de Personal ş.a.

b) principii de conducere:

1. – principiul asigurării *concordanței* între:
– management;

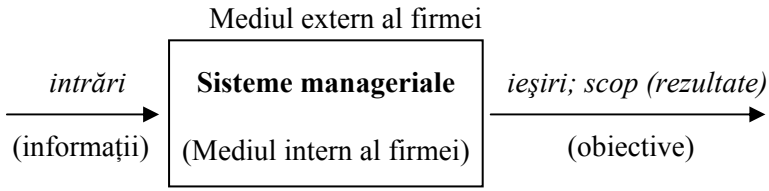
– caracteristicile managementului;
– caracteristicile mediului ambiant.

2. – principiul managementului *participativ*;
3. – principiul *motivării factorilor* din firmă;
4. – principiul *eficienței*.

Structura mediului intern sau extern ce intervine asupra managementului unei firme:

mediul ambiant ⟶ • factori de mediu naturali;
• factori de mediu artificiali.

– mediu intern (exemplificări);
– mediu extern (exemplificări).



6. **Recomandări** făcute studenților pentru tematica de dezbatere în seminarul viitor intitulat *Metode şi tehnici de conducere. Funcțiile (atributele) sistemelor de conducere*.

PLAN DE SEMINAR NR. 3

FUNCȚIILE (ATRIBUTELE) SISTEMELOR DE CONDUCERE

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuție metodologică** privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Stabilirea temelor de referate eseu (validarea lor finală)**; repartizarea nominală pe fiecare student din grupa de seminanzare a unei teme şi descrierea modului de întocmire a referatelor, data predării acestora.
4. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat, în vederea clarificării şi aprofundării termenilor, noțiunilor noi.
5. **Dezbatere** cu privire la:

a) Metode şi tehnici de conducere;

b) Funcțiile sistemelor de conducere.

Informații →

Metode de management: (MM)	**Tehnici de management (TM)**
– principii;	– reguli;
– reguli;	– procedee;
– tehnici;	– instrumente.
– procedee;	
– instrumente.	
MM + TM = Sistem de conducere	

→ **Decizii**

Metoda de Management (MM) = ansamblu de principii, reguli, tehnici, procedee şi instrumente, care **indică maniera** (felul) în care se desfăşoară anumite funcții ale conducerii, pentru realizarea obiectivelor propuse.

Metoda de Management (MM) conține:

→ **principii;**
→ **reguli.**

cele două elemente de conținut (principii şi reguli) se asociază cu tehnici, instrumente şi procedee.

Tehnica de Management (TM) = ansamblu de reguli specifice, procedee şi instrumente prin care se soluţionează concret problemele ce decurg din funcţiile conducerii.

(MM) + (TM) = sunt aplicate în sistemele de conducere şi determină **Sistemul de Management (SM).**

Sistemul de Management (SM) = reprezintă procesul de conducere în ansamblu, - adică totalitatea elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informaţional, motivaţional într-o firmă.

(MM) + (TM) + (SM) = sunt folosite de conducători (manageri) în operaţionalizarea sistemelor productiv-economice.

Exemple practice:

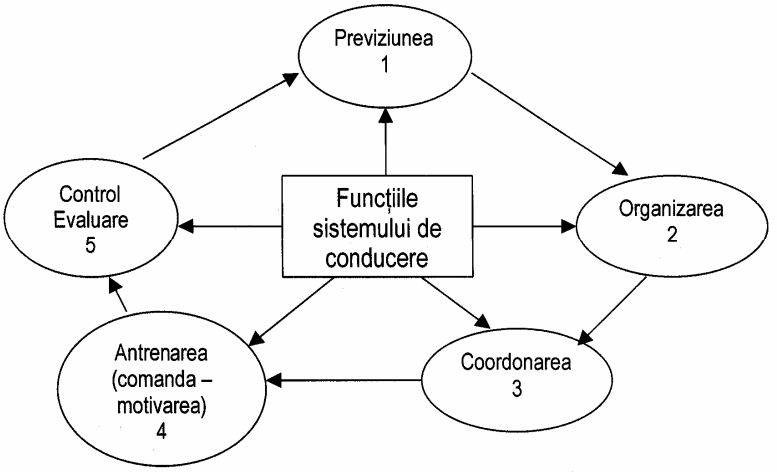
Funcţiile şi atributele de conducere:

Henry Fayol a definit primele 5 funcţii principale:

1. previziunea;
2. organizarea;
3. comanda;
4. coordonarea;
5. controlul.

Mult mai târziu, un alt grup de economişti specialişti a ajuns la concluzia că cele 5 funcţii de conducere pot fi grupate astfel:

1. previziunea;
2. organizarea;
3. coordonarea;
4. antrenarea – declanşarea acţiunii;
5. controlul - evaluarea.



Caracteristici ale funcţiilor de conducere:

a) sunt specifice cadrelor de conducere;

b) au caracter general şi se aplică pentru toţi agenţii economici;

c) au conţinut şi forme diferite în funcţie de specificul activităţii;

d) se realizează într-o pondere diferită, în funcţie de nivelul ierarhic.

Explicaţii de conţinut:

1. Funcţia de previziune: – **ce trebuie, ce poate** fi realizat?

2. Funcţia de organizare: – **cu cine** realizez, **cu ce** mijloace?

3. Funcţia de coordonare: – **cum fac posibile relaţiile** de funcţionare?

4. Funcţia de antrenare: **– cum să determin personalul să se implice** în ceea ce se realizează?

5. Funcţia de control-evaluare: – **dacă ceea ce am realizat este eficient**, de calitate, dacă se înscrie în norme, standarde?

1) **Funcţia de previziune** = este ansamblul proceselor ce determină obiectivele organizaţiei (obiectul sau obiectele de activitate), precum şi resursele alături de mijloacele necesare atingerii scopurilor, eficienţei propuse.

Previziunea se referă la orizontul de funcţionare şi dezvoltare a organizaţiei.

Această funcţie se realizează la nivel de organizaţie prin:

a) prognoze; *b)* planuri; *c)* programe.

a) *Prognozele (sintezele)*

– sunt lucrări (proiecte) scrise care acoperă un interval mare de timp (de la 5 la 10 ani);

– au caracter aproximativ şi nu sunt obligatorii; datele conţinute au valoare indicativă.

Studiul de fezabilitate = prin acest document se rezolvă o evaluare economică şi financiară a efortului investiţional pentru dezvoltare.

Strategia investiţională, validată cu ajutorul studiului de fezabilitate, este esenţială, mai ales când se atrag investitorii străini.

Fazele *analizei de fezabilitate* se localizează pe trei arii:

1) diagnosticul întreprinderii, respectiv:

– istoricul firmei;

– analiza situaţiei actuale;

– estimări şi previziuni.

2) resursele necesare, evidenţiate prin:

– analiza şi prognoza proiectelor noi;

– analiza şi prognoza proiectelor de retehnologizare.

3) efectele studiului de fezabilitate sunt relevate prin:

– analiza financiară;

– analiza economică.

Studiul de fezabilitate oferă imaginea de viitor a unei firme.

b) *Planurile* = sunt proiecte scrise ce focalizează acțiuni cuprinse de la o lună, un an, până la 5 ani.

- gradul de detaliere este mai mare;
- au caracter obligatoriu.

Exemplu: Preliminarii de producție, planuri de activitate prin care se urmărește gradul de încărcare al personalului, al mijloacelor de muncă ş.a.

c) *Programele* au caracter de lucru şi un orizont de timp redus (decadă, săptămână, zi, schimb, oră).

- sunt lucrări extrem de detaliate;
- sunt obligatorii şi au un grad ridicat de certitudine.

2) **Funcția de organizare** = reprezintă ansamblul proceselor cu ajutorul cărora se delimitează acțiunile într-o organizație, respectiv munca fizică şi cea intelectuală, precum şi gruparea lor pe posturi, compartimente, birouri, formațiuni de muncă.

Această funcție cuprinde:

a) *Organizarea conducerii*; – se stabileşte conducerea organizației, se formulează diagrama organizațională (organigrama), în care sunt consemnate nivelurile ierarhice în funcție de obiectul de activitate al organizației, sarcini, responsabilități, autoritate şi restricții şi se face distribuția activităților pe niveluri.

Organigrama = reprezentarea grafică a structurii organizatorice.

Distribuția activităților pe niveluri este:

- strategică (obiectivele firmei);
- tactică (bugete, planificări);operațională (cadrul decizional);
- executivă (sarcini individuale).

Se stabilesc funcțiunile organizației:

- funcțiunea de producție;
- funcțiunea financiar-contabilă;
- funcțiunea comercială;
- funcțiunea de resurse umane.

b) *Organizarea activităților producției*; – prin aceasta se asigură îmbinarea în timp şi spațiu a resurselor umane (forța de muncă) şi materiale (mijloacele de muncă), pe baza tehnologiilor şi normativelor de muncă.

c) *Organizarea muncii*; – se stabilesc indicatorii, parametrii proceselor de muncă şi folosirea eficientă a forței de muncă, se întocmesc fişele posturilor, se încheie contracte de muncă cu angajații, se stabilesc *Regulamentele de Ordine Interioară (ROI),* respectiv *ROF-ul (Regulamentul de Organizare şi Funcționare).*

3) **Funcţia de coordonare** = este ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile şi acţiunile resurselor umane luate în considerare în cadrul primelor două funcţii.

Coordonarea constă în corelarea, sincronizarea în timp şi spaţiu a diverselor activităţi desfăşurate de personalul firmei.

Rolul important al funcţiei de coordonare este că indică sistemul de comunicare în interiorul organizaţiei, precum şi căile de comunicare cu mediul extern.

Funcţia de coordonare depinde decisiv de latura umană a potenţialului managerial.

Coordonarea poate fi:

- bilaterală (şef – subordonat);
- multilaterală (între un şef şi mai mulţi subordonaţi).

4) **Funcţia de antrenare** = este ansamblul proceselor prin care se determină ca personalul organizaţiei să atingă obiectivele propuse a fi realizate.

Se folosesc factori de motivare.

Motivarea corelează satisfacerea necesităţilor şi intereselor angajaţilor cu realizarea obiectivelor organizaţiei (firmei).

Motivarea poate fi:

- *pozitivă* (prin obţinerea de avantaje materiale, recunoaşterea în mod obiectiv a sarcinilor executate de fiecare angajat, diverse avantaje de ordin social, asigurarea condiţiilor bune de muncă pentru fiecare angajat, diverse facilităţi de ordin economic);
- *negativă* (inversul motivării pozitive).

5) **Funcţia de control-evaluare** = este ansamblul proceselor prin care se constată dacă s-au atins performanţele propuse, standardele de execuţie, calitatea produselor stabilită iniţial, a tuturor normelor.

Această funcţie are scopul de a elimina apariţia unor deficienţe, a unor abateri în timpul procesului de muncă.

Se fac reglări, corecţii şi se urmăreşte eliminarea tuturor factorilor ce ar împiedica realizarea obiectivelor propuse.

Rolul funcţiei de control-evaluare este deci, de a prevedea, de a corecta.

Prin evaluarea produselor şi serviciilor (bunurilor) obţinute se încheie ciclul de management şi se reia previziunea unor noi obiective, într-un nou ciclu productiv-economic.

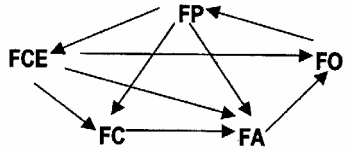
6. **Recomandări** făcute studenţilor pentru tematica de dezbatere în seminarul viitor intitulat *Procesul de management şi procesul de execuţie*.

PLAN DE SEMINAR NR. 4

PROCESUL DE MANAGEMENT ŞI PROCESUL DE EXECUȚIE

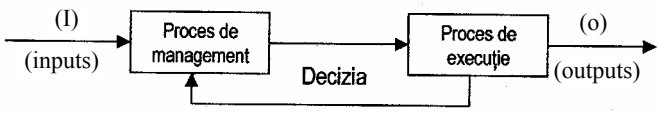
1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuție metodologică** privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat, pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Dezbateri** privind *Interdependența şi dinamica funcțiilor*.

Managementul este înțeles, în primul rând, ca un proces de folosire a informației, actul conducerii realizându-se în cadrul ciclului: ***INFORMAȚIE – DECIZIE – ACȚIUNE***



Sunt identificate legături între o funcție cu alta

FP = previziune;
FO = organizare;
FA = antrenare;
FC = coordonare;
FCE = evaluare-control.



Decizia este un punct şi un moment de control a activității de conducere şi se regăseşte în toate funcțiile.

Procesul de management este reprezentat în fapt prin atribuțiile conducerii; scopul managementului este atingerea obiectivelor propuse.

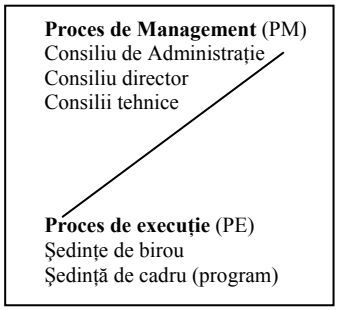
Un obiectiv propus este eficient atunci când deciziile sunt de calitate (exprimă o situație superioară), adică:

- se reduc costurile;
- se constată utilizarea eficientă a fondurilor financiare;
- se înregistrează creşterea profitului.

Există:

1) management de nivel superior:

Director – general;
– tehnic;
– economic;
– marketing.



2) management de nivel mediu:

– şef serviciu;
– şef secţie;
– şef atelier;
– şef coordonare tehnică.

La nivelul mediu are loc relativa echilibrare a sarcinilor de management cu cele de execuţie.

3) management de nivel inferior:

– ingineri, subingineri, tehnicieni;
– muncitori calificaţi, muncitori necalificaţi.

Amploarea PM creşte pe măsura înaintării pe ierarhia sistemului de management, concomitent cu diminuarea procesului de execuţie.

Adaptarea, autoreglarea şi funcţionarea eficientă a firmei se face prin înlănţuirea de decizii luate la nivelul PM.

5. **Recomandări** făcute studenţilor pentru tematica de dezbatere în seminarul viitor intitulat: *Decizia. Momentul deciziei. Procesul decizional*.

PLAN DE SEMINAR NR. 5

DECIZIA. MOMENTUL DECIZIEI. PROCESUL DECIZIONAL

1. **Efectuarea prezenței**

2. **Discuție metodologică** privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.

3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la diferite aspecte de conținut rezultate din cursul predat pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.

4. **Dezbatere** privind: *Decizia*. *Momentul deciziei*. *Procesul decizional*.

Decizia = punct central al activității de management (moment esențial în Procesul de Management). Se regăseşte în toate funcțiile firmei.

A decide = alegerea dintr-o mulțime de variante, după anumite criterii, a aceleia care este mai avantajoasă în atingerea scopului.

Sistemul decizional (SD) = ansamblul elementelor interdependente (în legătură) care determină elaborarea şi fundamentarea deciziilor (cost, eficiență, beneficiu ş.a.).

Componentele sistemului decizional (SD):

a) **Decidentul** este reprezentat de individul sau mulțimea de indivizi care urmează să aleagă cea mai avantajoasă variantă;

b) **Mulțimea de variante decizionale**:

– finită;

– infinită.

Alegerea variantelor se face pe baza unor:

– metode, atribuții;

– modele, relații.

c) **Mulțimea criteriilor decizionale** = puncte de vedere ale decidentului (decidenților).

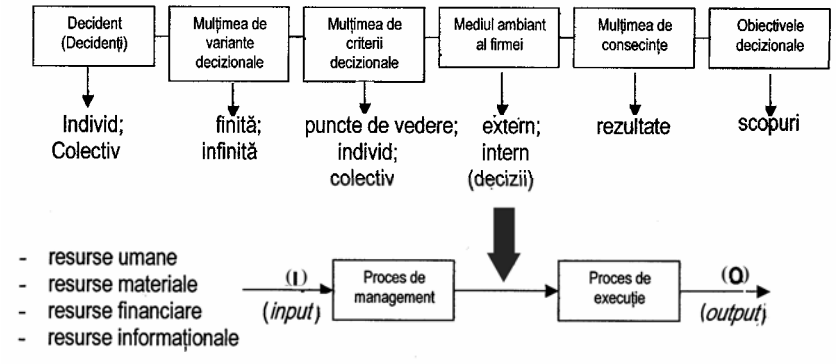
Criterii decizionale: profitul, gradul de utilizare a capacității de producție, prețul, calitatea, termenul de recuperare al investiției, durata ciclului de producție ş.a.

d) **Mediul ambiant** = ansamblul condiţiilor interne sau externe ale firmei.

Exemple: perfecţionarea şi pregătirea personalului, perfecţionarea fluxurilor de producţie ş.a.

e) **Mulţimea consecinţelor** = ansamblul rezultatelor ce se obţin potrivit fiecărui criteriu decizional şi fiecărei stări a condiţiilor (cunoaşterea stărilor); menţinerea cerinţelor este legată de activitatea de previziune, întrucât nu se identifică întotdeauna cerinţele şi criteriile în momentul când se aplică o variantă sau alta pentru rezultatele scontate.

f) **Obiectivele decizionale** (scopurile de atins) reprezintă nivelurile care trebuie le atinse prin deciziile luate.



- **Fundamentarea şi adoptarea deciziilor**

Decizia trebuie să îndeplinească o serie de *cerinţe* ce trebuie respectate de toate cadrele din procesul decizional.

DECIZIA:

1) trebuie **fundamentată ştiinţific**: să ţină cont de realităţile din cadrul firmei, să înlăture improvizaţia, rutina.

2) să fie **împuternicită**, adică trebuie luată de managerul în a cărui sarcină este înscrisă.

Exemple de caracteristici ale unei decizii:

3) să fie **clară**, **concisă**, **necontradictorie**, să fie înţeleasă de toţi;

4) să fie **oportună**, să aibă o perioada optimă de aplicare;

5) să fie **eficientă**, pentru a obţine un efect dorit în urma aplicării;

6) să fie **completă**, să cuprindă toate elementele înțelegerii corecte pentru a putea fi aplicabilă.

Tipologia deciziilor:

1) *În funcție de cunoaşterea mediului ambiant de către decident şi după natura variantelor, deciziile se grupează în:*

• **Decizia în condiții de certitudine**: se cunosc variantele de realizare a obiectivelor iar alternativele cu care se operează sunt controlabile existând posibilitatea de previzionare a lor.

Alegerea unei astfel de decizii presupune obținerea unui rezultat aşteptat ca fiind optim.

• **Decizia în condiții de risc**: variantele cu care se operează nu pot fi controlabile, realizarea obiectivului este cu un anumit grad de risc.

Alegerea unei astfel de decizii presupune reținerea alternativei cu valoare de speranță maximă.

• **Decizia în condiții de incertitudine**: se operează cu variante necontrolabile a căror evoluție nu poate fi previzionată, iar posibilitatea inițială de atingere a obiectivului este considerată nulă.

Practic se procedează la alegerea strategiei care oferă rezultatele cele mai bune, convențional considerate cele mai bune.

2) *Clasificarea deciziilor în funcție de timp:*

• **Decizii strategice**: vizează orizontul mare de timp; se referă la problemele majore ale firmei, influențând întreaga activitate sau principalele componente;

• **Decizii tactice**: pentru o perioadă scurtă de timp, se aplică de către firme cu obiective sezoniere;

• **Decizii curente**: sunt adoptate cu frecvență mare pe un interval scurt de timp (afectează un sector restrâns);

• **Decizii de grup**: la elaborarea lor participă mai multe persoane (au frecvență mare în firmă).

3) *După periodicitatea elaborării:*

• **Decizii unice**: se iau o singură dată în cadrul firmei (de exemplu, stabilirea numelui dat firmei);

• **Decizii repetitive**:

– **periodice** – la anumite intervale de timp, stabilite;

– **aleatorii** – se repetă în mod neregulat, fundamentarea lor fiind determinată de factori necontrolabili.

4) *După numărul criteriilor decizionale folosite:*

• **Decizii multicriteriale** – se fundamentează pe două sau mai multe criterii (frecvent, în firme se iau decizii de grup în condiţii de risc şi acţiune aleatoare);

Decizii unicriteriale – se fundamentează pe un singur criteriu.

Etapele procesului decizional

Metodologia fundamentării şi elaborării unei decizii cuprinde următoarele etape:

1. *Etapa I*: Identificarea şi definirea problemei (experienţa managerială joacă rol important).

2. *Etapa a II-a*: Stabilirea criteriilor şi obiectivelor decizionale (puncte de vedere ale decidentului, cum ar fi cele asupra profitului, cererii pe piaţă a produsului ş.a.).

3. *Etapa a III-a*: Colectarea, evaluarea şi selecţionarea datelor (se culeg date din interiorul firmei şi din mediul ambiant al acesteia referitoare la capacitatea de producţie existentă, tipuri de utilaje, suprafeţe de producţie ş.a.).

4. *Etapa a IV-a*: Analiza informaţiilor, completarea cu date suplimentare (gradul de folosire a utilajelor, a personalului raportat la indicatorii programaţi ş.a.).

5. *Etapa a V-a*: Construirea variantelor cu ajutorul informaţiilor culese (se construiesc cel puţin două variante). Mulţimea variantelor poate fi finită.

6. *Etapa a VI-a*: Alegerea variantei optime (luarea deciziei). Fiecare variantă are un număr de consecinţe care la rândul lor, au la bază un număr de criterii.

7. *Etapa a VII-a*: Comunicarea deciziei (transmiterea deciziei) luate în termenul stabilit şi nominalizarea persoanelor care răspund de îndeplinirea ei.

8. *Etapa a VIII-a*: Aplicarea deciziei (punerea în practică) la termenul stabilit (de către persoanele care au însărcinarea respectivă).

9. *Etapa a IX-a*: Controlul şi evaluarea rezultatelor (recepţia lucrărilor, depistarea abaterilor, eliminarea lor), în funcţie de modul de respectare a acestei etape se trag concluziile pentru viitor.

5. **Recomandări** făcute studenţilor pentru tematica de dezbatere în seminarul viitor intitulat: *Raţionalizarea deciziilor*.

PLAN DE SEMINAR NR. 6

RAȚIONALIZAREA DECIZIILOR

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuție metodologică** privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la diferite aspecte rezultate din conținutul cursului predat pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Comentarii, recomandări, întrebări şi răspunsuri** privind stadiul elaborării de către fiecare student a referatului– eseu**.**
5. **Dezbatere** privind *Raționalizarea deciziilor*.

Pentru raționalizare sunt folosite metode, tehnici de simulare şi obiectivare a deciziilor prin procedee matematice.

• Simularea

Etapele simulării:

A – stabilirea domeniului de simulat;

B – elaborarea modelului;

C – elaborarea programului pentru calculator în funcție de model şi variabilele modelului;

D – simularea decizională propriu-zisă.

Avantajul simulării = se evită experimentarea reală şi se reduc riscurile reale.

Managementul experimentat real este dificil de pus în practică.

• Utilizarea cercetării operaționale în fundamentarea şi adoptarea deciziilor:

Metode de cercetare operațională:
I. Programarea matematică;
II. Teoria stocurilor;
III. Teoria grafelor;
IV. Teoria firelor de aşteptare;
V. Teoria jocurilor;
VI. Simularea decizională.

(exemplificarea acestor metode)

• Procesul decizional în condiții de certitudine:

Situații certe:
a) pentru criterii maxime;
b) pentru criterii minime;
c) pentru căutarea utilității variantelor: globale (I+II+III+IV+V+VI) / unitare (una din cele şase)

• **Procesul decizional în condiţii de certitudine**:

I. Metoda ELECTRE

subvariante:

1. calculul utilităţii pentru fiecare alternativă.

II. raţionalizarea (PD) în funcţie de mai multe criterii optime (de optimizare);

2. calculul concordanţei şi discordanţei;

3. alegerea unei variante surclasând alta.

Pentru raţionalizarea deciziilor de grup se pot folosi în principal, trei metode:

1. *Metoda simplei majorităţi* - înseamnă a identifica o regulă raţională care să rezolve cerinţa ca preferinţele individuale să devină preferinţele de grup.

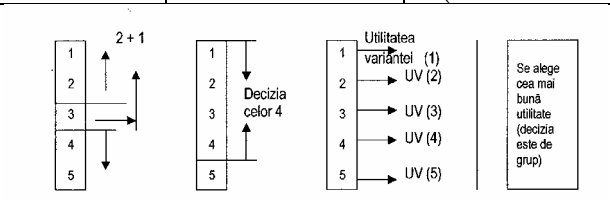
2. *Metoda luării în calcul a majorităţii* ca o compunere de utilităţi individuale (algoritmul *Deutch – Martin*);

3. *Metoda ELECTRE tridimensională* – reprezintă optimizarea deciziilor multicriteriale de grup în care decidenţii au preferinţe individuale diferite asupra utilităţii variantelor, dar decizia de grup se va referi la cea cu utilitatea maximă.

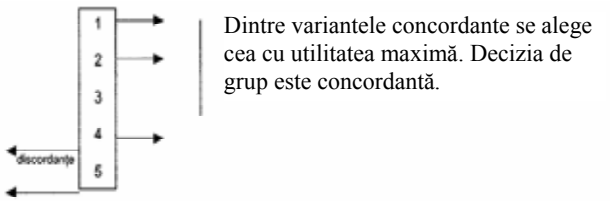
Decizia de grup poate fi **concordantă** sau **discordantă.**

Exemple:

A. (50% + 1) Majoritate simplă	B. (70 – 80%) Marea majoritate	C. (100%) Decizia totală a grupului (Metoda ELECTRE)



Metoda ELECTRE prin concordanţă:

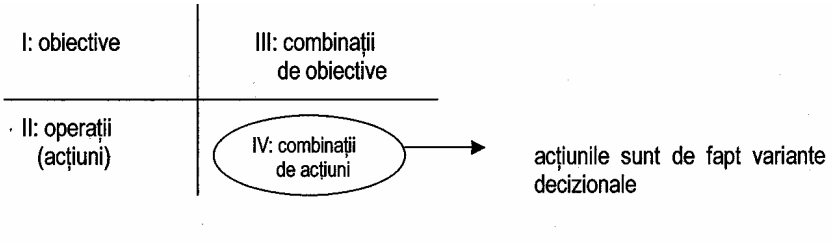


3. *Metoda ONICESCU* – reprezintă raţionalizarea deciziilor multicriteriale în condiţii de certitudine.

Exemplu:

Tabelul decizional.

În cele 4 cadrane se înscriu informaţiile şi se examinează legăturile între ele:



- **Procesul decizional în condiţii de risc şi incertitudine**

A. *Metoda speranţei matematice*: se ia în considerare, în condiţii incerte, un singur criteriu sau se iau în considerare, în condiţii incerte, mai multe criterii.

B. *Metoda Arborelui Decizional*.

Exemplu de grafic (asemănător cu un arbore răsturnat).

6. **Recomandări** făcute studenţilor pentru tematica de dezbatere în seminarul viitor intitulat *Metode de conducere*.

PLAN DE SEMINAR NR. 7

METODE DE CONDUCERE

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuție metodologică** privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Dezbatere** privind *Metodele de conducere*.

Clasificarea metodelor de conducere înseamnă gruparea acestora pe funcții ale conducerii:

I.– **metode care vizează ansamblul procesului de conducere:**
1. metoda managementului prin obiective;
2. metoda managementului prin bugete;
3. metoda managementului prin excepții;
4. metoda managementului prin proiecte;
5. metoda managementului prin rezultate (produse);
6. metoda managementului prin motivare în muncă (participativă).

II. – **metode care vizează cu prioritate o funcție a conducerii:**
1. metoda managementului prin extrapolare;
2. metoda managementului prin scenarii;
3. metoda managementului prin delegare;
4. metoda managementului prin Brainstorming (furtuna creierului);
5. metoda managementului prin ședințe;
6. metoda managementului prin diagnosticare.

• **Metoda managementului prin obiective (MpO)** = ansamblul activităților unei firme prin care se indică importanța stabilirii obiectivelor (stabilirea obiectului de activitate atât la nivelul firmei, cât şi la nivelul compartimentelor şi la nivelul fiecărui salariat).

Această metodă a apărut în SUA, după cel de-al II-lea Război Mondial.

La baza managementului prin obiective se află următoarea premisă:

Eficacitatea unei firme depinde de **întrepătrunderea** obiectivelor sistemului cu obiectivele subsistemelor, ceea ce implică **o corelare strânsă între obiective – rezultate – recompense (sancțiuni) în plan global** $\Rightarrow$ atributul de bază al metodei.

Metoda presupune respectarea unor **caracteristici operaționale esențiale,** precum:

• stabilirea unui sistem de obiective pentru firmă (cunoscute până la nivelul executanţilor);

• conducătorii şi subordonaţii discută, modifică, îmbină sarcinile ajungând la un acord comun şi iau deciziile asupra obiectivelor ce trebuie îndeplinite la nivelul compartimentelor;

• se urmăreşte ca întregul personal să participe la fundamentarea obiectivelor în a căror realizare să fie nemijlocit implicat;

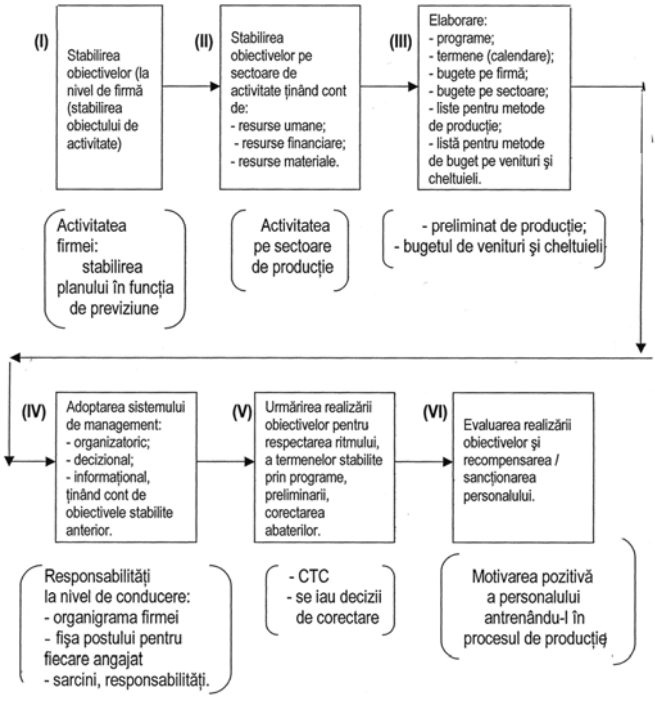
• se individualizează bugetele de cheltuieli pe sectoare de activităţi productive (pe compartimente, activităţi);

• se prevede instituirea unui sistem continuu de control şi de identificare a abaterilor de la obiectivul propus;

• corelarea recompenselor şi sancţiunilor materiale cu rezultatele efective obţinute;

• au loc mutaţii în mentalitatea personalului firmei, în atitudinea angajaţilor faţă de obiectivele firmei (antrenarea pozitivă a salariaţilor în realizarea, îndeplinirea obiectivelor firmei, la care să se adauge creativitate, iniţiative).

Aplicarea MpO presupune respectarea a 6 etape:


(I)
Stabilirea obiectivelor (la nivel de firmă (stabilirea obiectului de activitate)
(II)
Stabilirea obiectivelor pe sectoare de activitate ţinând cont de:
- resurse umane;
- resurse financiare;
- resurse materiale.
(III)
Elaborare:
- programe;
- termene (calendare);
- bugete pe firmă;
- bugete pe sectoare;
- liste pentru metode de producţie;
- listă pentru metode de buget pe venituri şi cheltuieli.
Activitatea firmei: stabilirea planului în funcţia de previziune
Activitatea pe sectoare de producţie
- preliminat de producţie;
- bugetul de venituri şi cheltuieli
(IV)
Adoptarea sistemului de management:
- organizatoric;
- decizional;
- informaţional,
ţinând cont de obiectivele stabilite anterior.
(V)
Urmărirea realizării obiectivelor pentru respectarea ritmului, a termenelor stabilite prin programe, preliminarii, corectarea abaterilor.
(VI)
Evaluarea realizării obiectivelor şi recompensarea / sancţionarea personalului.
Responsabilităţi la nivel de conducere:
- organigrama firmei
- fişa postului pentru fiecare angajat
- sarcini, responsabilităţi.
- CTC
- se iau decizii de corectare
Motivarea pozitivă a personalului antrenându-l în procesul de producţie

Aplicarea metodei presupune câteva cerințe din partea conducătorilor, precum:

– să definească exact rezultatele aşteptate de la subordonați (decizia asupra rezultatelor să fie clară, oportună, eficientă, fundamentată ştiințific);

– să stimuleze îmbunătățirea permanentă a rezultatelor;

– să-şi instruiască subordonații pentru sarcini viitoare;

– să dispună de un mijloc sigur de apreciere a rezultatelor subordonaților (salarii, prime);

– să îmbunătățească continuu fluxul informațional.

Avantajele metodei:

– minimizează caracterul oficial al relației conducător – subordonat;

– se bazează pe o viziune optimistă a motivației angajării în muncă (responsabilitățile individuale);

– presupune încurajarea unui stil de conducere democratic;

– încurajează inițiativa subordonaților;

– conducătorii nu-şi lasă subordonații să ia decizii singuri şi invers (nici conducătorii nu iau decizii fără consultarea subordonaților).

*Dezavantajele metodei***:**

– posibilitatea de angajament al unor angajați care preferă să ia ei înşişi decizii pentru care nu au competență;

– dificultatea creării şi menținerii unui climat de încredere.

Metoda managementului prin excepție (MpE).

A fost conturată de *F. Taylor* şi are la bază o concepție strâns legată de sistemul informațiilor, al divizării problemelor şi al deciziilor în cadrul procesului de management (deci impune intervenția conducătorului de la diferite niveluri, în rezolvarea unor cazuri de excepție prin care trece firma).

Exemplu: În depozitul unei firme se sparge o țeavă, imediat cum s-a observat această disfuncție muncitorul sau persoana prezentă la locul respectiv încearcă prima remediere, fără a mai anunța imediat conducerea. După ce repară țeava se aduce la cunoştința conducerii despre excepția situației (a spargerii). Deci, decizia imediată față de o excepție este chiar luată de un executant.

Ținând seama de nivelurile de conducere din cadrul unei firme, metoda prin excepție se regăseşte în două categorii acționale:

– atunci când problematica şi deciziile corespunzătoare ce trebuie luate sunt considerate convențional ca fiind **normale** (în care subalternii sunt cei care iau decizia);

– atunci când problematica şi deciziile corespunzătoare ce trebuie luate sunt **excepționale** (în care decizia este luată numai de către conducătorii firmei). Această variantă presupune intervenția managerilor (conducătorilor) numai în condiții de excepție.

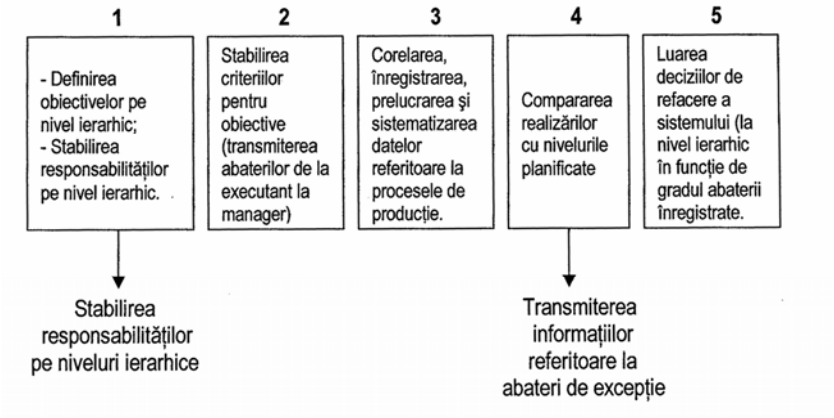
Deci, managerii se ocupă numai de probleme complexe sau de excepții, presupunând că personalul este bine calificat, competent funcției pe care o îndeplineşte fiecare subiect.

Universitatea SPIRU HARET

Cu cât abaterile sunt mai complexe cu atât acestea se rezolvă la un nivel managerial mai înalt. MpE presupune **un sistem informațional** şi unul **decizional** caracterizează de siguranță**.** Fiecare nivel de conducere trebuie să acționeze clar, precis în condițiile delimitate ale delegării sarcinilor, competențelor, responsabilităților şi răspunderilor pentru care este împuternicit să ia decizii.

Plasarea în câmpul productiv al fiecărui angajat se face după competență (mai ales a celor aflați în posturi cheie).

Metoda managementului prin excepție (MpE) presupune respectarea următoarelor etape:


1
2
3
4
5
- Definirea obiectivelor pe nivel ierarhic;
- Stabilirea responsabilităților pe nivel ierarhic.
Stabilirea criteriilor pentru obiective (transmiterea abaterilor de la executant la manager)
Corelarea, înregistrarea, prelucrarea şi sistematizarea datelor referitoare la procesele de producție.
Compararea realizărilor cu nivelurile planificate
Luarea deciziilor de refacere a sistemului (la nivel ierarhic în funcție de gradul abaterii înregistrate.
Stabilirea responsabilităților pe niveluri ierarhice
Transmiterea informațiilor referitoare la abateri de excepție

Avantajele metodei MpE constau în:

– utilizarea mai eficientă a timpului cadrelor de conducere;

– reducerea frecvenței luării deciziei;

– utilizarea superioară a personalului de conducere;

– sesizarea situațiilor negative şi urmărirea cu prioritate a domeniilor cheie din firmă.

Dezavantajele metodei MpE constau în:

– metoda poate crea impresia unei stări de stabilitate a firmei (când de fapt, în practică, aceasta nu există) nu reliefează aspectele legate de comportamentul angajaților;

– riscul netransmiterii unor deviații semnificative (a propagării erorilor) în condițiile când variațiile factorilor interni diferă de la un ciclu de producție la altul;

– necesitatea creării unui sistem complex de observare şi raportare.

5. **Recomandări** făcute studenților pentru tematica de dezbatere în seminarul viitor intitulat *Metode moderne de conducere*.

PLAN DE SEMINAR NR. 8

METODE MODERNE DE CONDUCERE

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Precizări metodologice** privind desfăşurarea lucrărilor seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Dezbatere** privind *Metode moderne de conducere*.

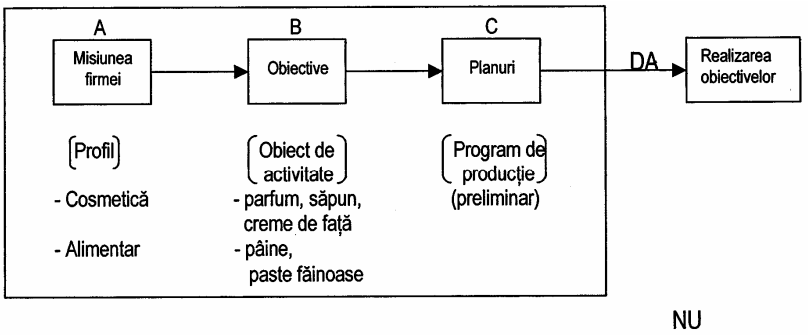
– Conducerea prin planul de afaceri
– Conducerea prin centre de profit

1) **Conducerea prin plan de afaceri**

Planul de afaceri stabileşte în mod precis care este obiectivul firmei şi cum trebuie atins. Este instrumentul de bază în managementul firmei, **un document de lucru scris** prin care se doreşte să se realizeze o afacere, fiind prezentate modalitățile de folosire a resurselor pentru atingerea obiectivelor programate.

Planificarea = este un ansamblu de acțiuni concrete prin care se urmăreşte dirijarea activității economice corespunzător anticipărilor determinate ştiințific în cadrul unui plan.

Document scris, planificarea este o componentă a **funcției de previziune**.



Este imposibil ca o firmă sau un agent economic să funcționeze fără planificare şi fără obiective stabilite.

Înainte de anul 1989 sistemul economic al țării era centralizat (în unele aspecte supercentralizat) cu planificare centralizată.

Pentru eficiență este necesar **să se acționeze cu planificare descentralizată,** pe cât posibil la nivelul fiecărui agent economic.

Planificarea macroeconomică este document oficial în care se includ, într-o anumită succesiune şi conexiuni, indicatorii referitori la tendinţele maximale sau minimale, sensul şi dimensiunile evoluţiei economice într-o perioadă de timp.

Planificarea se regăseşte în strategiile pe termen scurt, mediu şi lung ale unei ţări, ale unei ramuri industriale ş.a.

Rolul şi importanţa planificării:

– asigurarea creşterea eficienţei firmei;

– atingerea obiectivelor stabilite prin planificare (ştii cât cheltuieşti, ştii ce venit obţii din vânzări, anticipezi profitul);

– anticiparea concurenţei ş.a.

Principalele *avantaje ale planificării*:

– Creşterea flexibilităţii şi a gradului de concentrare a întreprinderii. Firma trebuie să cunoască cerinţele clienţilor şi cum poate să îmbunătăţească serviciile pe care le oferă. Firma flexibilă are capacitatea şi dorinţa de a schimba şi de a se adapta circumstanţelor (acţiunile sale trebuie direcţionate mai mult spre viitor, decât spre trecut sau prezent);

– Direcţionarea eforturilor. Planificarea reprezintă o metodă prin care firma îşi poate depăşi concurenţa. Ea previne tendinţa de lăsare a lucrurilor în voia întâmplării în urma unui succes sau eşec (aminteşte managerilor că cele mai bune decizii se adoptă înainte de producerea evenimentelor şi permite ca aceştia să fie pro-activi);

– Îmbunătăţirea coordonării. Diferite persoane, grupuri şi subsisteme din cadrul firmei desfăşoară activităţi diverse în acelaşi timp, dar chiar dacă aceştia îndeplinesc sarcini specifice, prin rezultatele lor trebuie să contribuie la îndeplinirea obiectivelor firmei în ansamblu. O bună **planificare asigură crearea unei ierarhii a obiectivelor la nivel organizaţional în funcţia de coordonare**;

– **Eficientizarea controlului**, dacă planificarea funcţionează corespunzător atunci şi controlul funcţionează convenţional acceptabil. Funcţia de control se referă la măsurarea performanţelor şi la adoptarea măsurilor colective necesare pentru îmbunătăţirea rezultatelor. Prin planificare se specifică obiectivele (rezultatele). Dacă acestea sunt slabe, pot fi evaluate şi adaptate prin intermediul procesului de control;

– Îmbunătăţirea gestiunii timpului. Planificarea permite identificarea problemelor importante şi urgente determinând orientarea managerilor către soluţionare (se înlătură risipa de timp).

Procesul de planificare are ca punct de plecare **misiunea organizaţiei** (motivul fundamental al existenţei firmei);

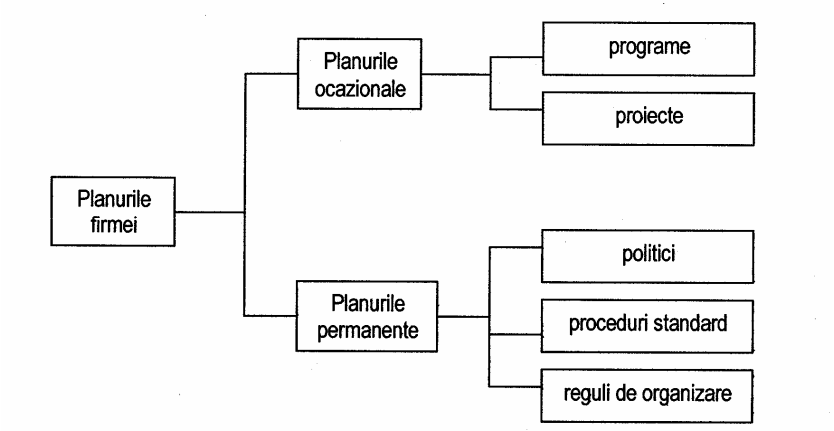
A – MISIUNEA ORGANIZAŢIEI (firmă, agent economic):

– arată care sunt clienţii firmei;

– arată ce produse şi servicii realizează firma;
– localizează domeniul de activitate (în ce domeniu activează firma: cosmetică, alimentar, construcţii etc.);
– arată ce tehnologie foloseşte;
– arată ce obiective economice are firma (ţeluri, scopuri de atins);
– arată ce idealuri, aspiraţii are firma;
– arată imaginea sa publică (ce responsabilitate socială are firma);
– exprimă de fapt o autoapreciere (punctele forte sau avantajele firmei faţă de alte firme);
– arată care sunt şi câţi sunt angajaţii firmei, care este atitudinea firmei faţă de angajaţi.

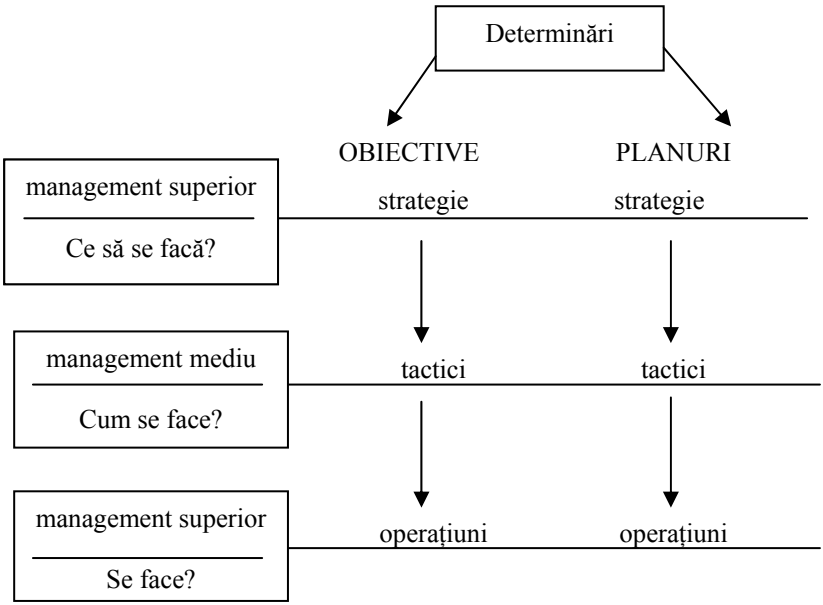
B – OBIECTIVELE FIRMEI = sunt concretizate prin obiectul sau obiectivele de atins şi stabilirea subobiectivelor la nivel de firmă;
Avantajele stabilirii obiectivelor:
– determină creşterea performanţelor;
– crează o imagine asupra rezultatelor;
– stabilirea obiectivelor dă o ideie clară despre ce trebuie să facă managerii firmei;
– obiectivele sprijină funcţia de control, reprezintă repere pentru evaluarea activităţii, contribuie la înlăturarea oricărei abateri în şi după procesul de producţie;
– creşte gradul de motivare a angajaţilor şi se cuantifică recompensele ce se dau pentru rezultatele obţinute.

C – PLANUL este un document de lucru scris prin care se cuantifică obiectivele propuse, precum şi modalităţile de folosire a resurselor pentru atingerea obiectivelor programate.



Planul de afaceri este un ansamblu al elementelor A, B şi C. În plus trebuie să cuprindă şi un studiu de fezabilitate.

Toate acestea sunt concretizate într-un buget de venituri şi cheltuieli (deci este redată situația financiar–contabilă a firmei).



Se precizează dacă mersul întregii activități a firmei, respectiv a afacerilor în care este angrenată întreprinderea, este convențional bun sau nu, acceptabil sau nu, avantajos sau neavantajos.

Procedurile de mai sus arată că este posibil aplicarea unui management, o conducere, o organizare a firmei cu ajutorul unui plan de afaceri.

5. **Recomandări** făcute studenților privind conținutul dezbaterilor în seminarul viitor intitulat: *Tehnici de conducere*.

PLAN DE SEMINAR NR. 9

TEHNICI DE CONDUCERE

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuții asupra metodologiei** privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Dezbatere** privind *Tehnicile de conducere*.

TEHNICI DE CONDUCERE

1. **Tabloul de bord** – reprezintă ansamblul de informații curente, (o prezentare vizuală, reală, prestabilită), referitoare la principalele rezultate ale activității într-o firmă.

Tabloul de bord poate avea un **volum restrâns de informații** şi de modalități de transmitere a acestora sau informații ce pot fi **complexe.**

Un volum mare de informații necesită un volum de muncă mai amplu.

La colectarea şi utilizarea informațiilor **participă mai multe persoane.**

Cerințele tabloului de bord sunt următoarele:

Consistența – trebuie să cuprindă informații sintetice, relativ complexe şi să aibă caracter veridic (să exprime realitatea).

Rigurozitatea – informațiile să fie riguroase, axate pe evidența reală a fenomenului economic. Transmiterea informațiilor trebuie făcută în timp util.

Agregarea – reprezintă posibilitatea de cuprindere a unor informații **cu grad diferențiat de sintetizare** pe niveluri ierarhice (informația sintetizată este preluată pe niveluri ierarhice).

Exemple: – Directorul economic va stoca informații complexe sintetice de ordin financiar;

– Directorul tehnic va stoca informații complexe, reale, de ordin tehnic.

Universitatea SPIRU HARET

Accesibilitatea = volumul de informaţii trebuie să aibă **o structură clară**, facilitând înţelesul mesajelor, pentru a se putea adopta o decizie rapidă, completă (la nivel de decidenţi individuali sau de grup).

Echilibrul; informaţia trebuie să ţină cont de fenomenele, procesele economice, tehnice, sociale – în proporţii cât mai rezonabile (să ţină cont de mediul extern şi intern al firmei).

Expresivitatea; se cere o vizualizare adecvată a informaţiei (pozitivă – negativă).

Adaptabilitatea; posibilitatea modificării tabloului de bord ori de câte ori este nevoie sau apar schimbări în activitatea firmei.

Economicitatea; este o cerinţă metodologică de relevare în costuri scăzute implicate în efectele contabile pentru manipularea (cunoaşterea) volumului de informaţii.

Tabloul de bord trebuie să avertizeze, să sesizeze, să evalueze (deci este o diagnosticare) asupra activităţii firmei, în vederea **eliminării aspectelor negative şi a abaterilor.**

Un tablou de bord se reprezintă prin:

– tabele;

– grafice;

– panouri;

– registre;

– programe de calculator cu activitatea înfăţişată pe subcomponente ale firmei ş.a.

Avantajele tabloului de bord:

• periodic, prin **tabloul de bord** se realizează consultarea asupra activităţii firmei, a sistemului de management (prin decizii şi efecte economice se observă dacă sistemul de management funcţionează sau nu conform cerinţelor). Prin T.B. se realizează **diagnosticul firmei.**

Diagnosticul – este o tehnică folosită în management pentru a identifica principalele aspecte pozitive-negative ale sistemului analizat. Se evidenţiază cauzele care le-au generat şi se finalizează cercetarea prin corectarea, şi eliminarea abaterilor negative, a punctelor slabe din activitatea firmei.

• Tabloul de bord amplifică gradul de fundamentare a deciziilor (se pun la îndemâna decidenţilor informaţii reale – recente – curente, relevante privind activitatea domeniului condus).

• **Raționalizează utilizării timpului de lucru** al conducătorilor (folosind informarea zilnică, periodică, la decadă ş.a.).

• **Sporeşte gradul de responsabilitate** al conducătorilor. Aceştia surprind aspectele negative prin volumul de informații colectate şi încearcă eliminarea lor imediată din activitatea firmei.

• **Adoptarea corectă a informațiilor** – prin scheme, grafice, machete, tabele. Se creează condiții superioare, favorabile de funcționare a sistemului informațional.

• **Se asigură o mai mare operativitate managerială.** Se obține o calitate superioară a deciziilor şi oricând se pot prelua din tabloul de bord date (informații) cu privire la activitatea firmei (mai ales atunci când trebuie elaborate dări de seamă – balanțe de buget pentru diferite organisme sau foruri din mediul extern sau intern al firmei).

2. **Delegarea** – constă în atribuirea temporară de către un cadru de conducere a uneia din sarcinile sale de serviciu unui subordonat (acesta trebuie considerat a fi **competent** şi **responsabil**).

Delegarea este o deplasare pe termen scurt, deci **temporară, de sarcini, competențe, responsabilități.** Prin această metodă managerii se degrevează de unele sarcini.

3. **Şedința** – este cea mai frecventă metodă de conducere (tehnică de conducere).

Şedința constă în reuniunea mai multor cadre de conducere – la un interval de timp – sub conducerea directorului general, a preşedintelui, a patronului firmei – în vederea soluționării, luării de decizii necesare conducerii eficiente a firmei.

Şedința poate avea caracter **informațional** (de informare a managerilor sau colaboratorilor referitor la anumite aspecte din firmă) sau poate avea caracter **decizional** (atunci când se iau **decizii** pe principiul respectării componentelor sistemului decizional şi a etapelor procesului decizional).

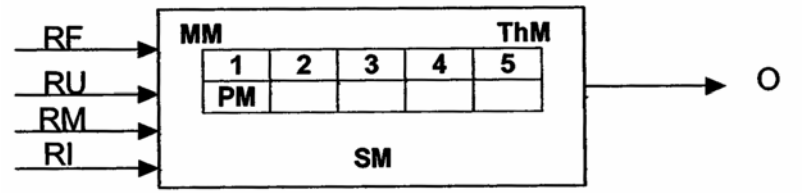
5. **Recomandări** făcute studenților privind tematica de dezbateri în seminarul viitor intitulat: *Managementul resurselor umane*.

PLAN DE SEMINAR NR. 10

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuții metodologice** referitoare la organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Dezbatere** privind *Managementul resurselor umane*.

Managementul resurselor umane (MRU) se ocupă cu studiul proceselor de conducere, organizare, coordonare, antrenare, control, evaluare a forței de muncă, printre ca activitate distinctă în cadrul unei firme.



1- funcția de previziune;
2 - funcția de organizare;
3 - funcția de coordonare;
4 - funcția de antrenare;
5 - funcția de control /evaluare;

MM = metode de management;
ThM = tehnici de management;
PM = proces de management;
O = obiective (ieşiri);
RF = resurse financiare;
RU = resurse umane;
RM = resurse materiale;
RI = resurse informaționale;

Organigrama = reprezentarea grafică ierarhizată a grupelor de angajați pe activități (componente de activitate) într-o firmă.

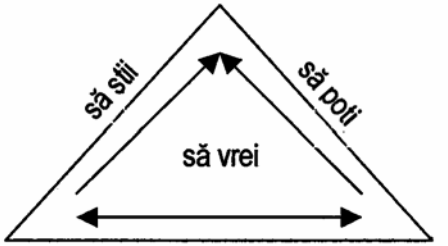
Se realizează = stabilirea de responsabilități, în funcție de pregătirea profesională, pe activități.

Resursele umane (RU) reprezintă principala forță de producție a firmei.

R.U.
- – produc şi reproduc factorii obiectivi ai producției;
- – creează şi stimulează mijloacele de producție;
- – transformă obiectivele muncii în bunuri materiale;
- – reprezintă unicul factor ce crează valori noi;
- – influențează eficacitatea utilizării resurselor financiare şi materiale.

Obiectivul Managementul Resurselor Umane (M.R.U.) = dezvoltarea, buna desfăşurare a activității în condiții de eficiență, asigurarea unei structuri organizatorice viabile – asigurarea de personal calificat, aplicarea unui tratament corect – echilibrat privind **salarizarea** (antrenarea personalului în mod pozitiv).

Fişa postului = atribuirea de responsabilități (atribuții) în funcție de pregătirea profesională.



În funcție de cererea de sarcini apar schimbări, modificări în procesul muncii → se modifică posturile din interiorul firmelor (activităților).

Prin procesul continuu de calificare (perfecționare) se produc modificări la nivelul postului angajatului din interiorul unei activități (care poate ocupa în intervale de timp un post nou, o poziție nouă – superioară).

• Competența unei activități (organizații) se reflectă pe baza sporirii perfecționării:

– la nivel de individ;

– la nivel de grup;

– la nivel de organizație.

• Fiecare nivel al resurselor umane presupune un anumit potențial de rezolvare a problemelor tehnice – economice – sociale ș.a.

⇒ Managerul, ca specialist în domeniul organizării şi conducerii, se implică în organizarea, funcționarea, coordonarea, antrenarea, controlul – evaluarea activităților, a instrumentelor operaționale principale, precum resursele financiare, resursele umane ș.a.

Pe **ansamblul organizației** – managerial se bazează pe subalterni – pe oameni ⇒ nu poate ignora nevoile angajaților. Prin stabilirea de reguli impuse se poate obține **o disciplină a muncii.**

Față de personalul (angajații) încadrat într-o activitate (organizație) pentru crearea cadrului de muncă, se ține seama de:

1. **premisa social-economică** – oamenii sunt motivați în primul rând de interesele de ordin economic (financiare);
2. **premisa socială** – oamenii se angajează pentru a-şi putea rezolva nevoi de ordin social;
3. prin **actualizarea premiselor** oamenii se automotivează, dorind să-şi pună în valoare potențialul intelectual, profesional, cel al aptitudinilor (pasiunilor);
4. prin **complexitatea premiselor** oamenii sunt capabili să-şi descopere continuu noi aspirații, nevoi, ceea ce duce la utilizarea lor diferențiată în funcție de inteligență, aptitudini în cadrul diverselor activități.

Omul (instituționalizat într-o activitate) trebuie să fie privit ca o entitate cu posibilități de filtrare a informației.

Stări motivaționale ale omului (angajatului):
- – are o stare emoțională şi comportamentală vizibilă;
- – omul poate fi controlat prin diferite funcții ale procesului de management;
- – omul este imprevizibil (subiectiv);
- – omul este rațional întrucât prin activitatea ce o desfăşoară urmăreşte atingerea unor necesități (materiale) şi titluri;
- – omul doreşte să fie cât mai competent pentru a putea fi promovat (îşi foloseşte atât cunoştințele profesionale, cât şi potențialul său intelectual);
- – omul îşi foloseşte în mod creativ, inventiv potențialul intelectual când este apreciat la justa valoare.

5. **Recomandări** făcute studenților privind tema şi liniile principale de dezbatere în seminarul viitor cu titlul *Managerii. Profiluri şi calități*.

Universitatea SPIRU HARET

PLAN DE SEMINAR NR. 11

MANAGERII. PROFILURI ŞI CALITĂȚI

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuții metodologice** privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat pentru clarificarea şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Dezbatere** privind *Managerii. Profiluri şi calități*.

MANAGERUL – este persoana care organizează şi conduce. El trebuie ales în funcție de pregătirea profesională, să îi fie atribuite sarcini, responsabilități pentru întregul sistem de management.

Caracteristici definitorii ale managerului:
- **dubla profesionalizare:** să cunoască pe lângă pregătirea profesională specifică şi teoria managementului;
- **să facă față tuturor situațiilor inedite** ce apar din interiorul şi exteriorul mediului activității;
- **să fie autoritar,** să fie investit şi cu responsabilitate juridică;
- **programul de lucru** să fie nelimitat (se impune respectarea unui program, dar când apar situații de excepții să-şi prelungească ziua de muncă).

Managerul ⇒ să fie investit cu **responsabilitate sporită,** să răspundă de consecințele deciziilor sale;

⇒ **să fie exemplu în muncă** – este vorba de moralitatea acestuia – atât în interiorul activității, cât şi în afara organizației;

⇒ prin **pregătirea profesională** să-şi creeze un prestigiu în fața personalului angajat;

⇒ **să îndeplinească** (să ducă la bun sfârşit) **obligații specifice** – să fie inventiv, creativ, conciliator, arbitru, un bun educator, consilier, un susținător al grupului pe care îl conduce.

Calităţi, cunoştinţe şi aptitudini ale managerului:

Clasificarea managerilor are în vedere **trăsăturile determinate de personalitate:**

Personalitatea este o componentă psihologică determinată de factori precum :
- constituţie şi temperament;
- mediul fizic (climat, hrană);
- mediul social (ţară, familie, educaţie);
- obiceiuri şi deprinderi desprinse din modul de viaţă.

Personalitatea managerului este conturată de **aptitudini**

Aptitudinile ţin de **latura instrumentală a personalităţii**

- **aptitudini legate de meseria de bază** (asigură dobândirea competenţei profesionale);
- **aptitudini necesare desfăşurării muncii,** cum sunt:
  - flerul;
  - intuiţia;
  - spontaneitatea;
  - capacitatea de comunicare;
  - abilitatea de a dirija – conduce un grup de oameni;
  - dorinţa de a conduce;
  - capacitatea de a lua decizii oportune ş.a.

Personalitatea managerului poate fi conturată de :

latura acţională a personalităţii

- temperament;
- resurse energetice (sănătate);
- îndemânare;
- echilibru;
- stăpânire de sine;
- menţinerea unui climat de încredere, un climat pozitiv necesar desfăşurării în condiţii normale a activităţii;
- dorinţa de a conduce;
- capacitatea de a lua decizii oportune ş.a.

Caracterul managerului – include:

- sinceritate;
- francheţe;
- cordialitate;
- integritate;
- onestitate;
- curaj;
- modestie;
- abilitate.

Managerul trebuie să îmbine gândirea teoretică cu cea practică.

5. **Recomandări** făcute studenţilor privind tematica seminarului viitor având titlul *Tipuri şi stiluri de conducere*.

PLAN DE SEMINAR NR. 12

TIPURI ŞI STILURI DE CONDUCERE

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuții** referitoare la organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat pentru clarificarea şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Dezbatere** privind *Tipuri şi stiluri de conducere*.

Managerii sunt reprezentați de tipuri umane diferite.

Există:

1. **Extravertiții** – sunt persoane deschise lumii exterioare, impetuoase, exteriorizate; sunt din fire optimişti (predominați de tendințe obiective – sunt obiectivi);
2. **Introvertiții** – sunt persoane interiorizate, adâncite în propria lor lume; sunt meditativi, rezervați (de cele mai multe ori, emotivi); sunt dominați de tendințe subiective (pesimişti);
3. **Echilibrații** – sunt persoane meditative, dar energice, adaptabile, dar rezervate; deschise lumii exterioare – sunt prototipul conducătorilor **ideali**;
4. **Compensații** – sunt persoane la care întâlnim alternativ prototipul extravertit şi cel introvertit.

Stilul de management presupune prezența următorilor factori de natură acțională în munca managerilor:

1. **Autoritarismul** – puterea de concentrare pentru adoptarea deciziilor privind activitatea grupului.
2. **Directivitatea** – rezolvarea problemelor prin anumite indicații date grupului şi sugestiile pe care le transmite grupului.
3. **Relația dintre manager şi membrii grupului (subalterni)** – tipul de relații informale impuse de el, respectiv raporturile, relațiile ce se stabilesc între manageri şi subordonați.
4. **Orientarea managerului** în raport cu problematica generată (şi problemele subalternilor), prioritatea pe care o acordă înțelegerii problematicilor ce se nasc la nivel de grup.

Factorul determinant al stilului de conducere este **autoritarismul** în funcție de care se identifică:

1. **Stilul democrat şi/sau participativ** – este dominat de rezolvarea eficientă a problematicilor ce privesc activitatea însă **nu sunt ignorate sau neglijate problemele subordonaţilor.**

Managerul îşi asumă deciziile, menține controlul, contactul, pe calea comunicării cu subordonații.

Totodată, managerul:

– antrenează în mod pozitiv colectivul (apreciind fiecare persoană după justa pregătire profesională, competențe);

– dă dovadă de bunăvoință, tact, ataşament față de grup (apără interesul subordonaților pe care îi coordonează).

2. **Stilul autocrat - autoritar** – este negativul stilului democrat.

3. Mai există **stilul participativ – autoritar** – care se află la intervalul limitelor prezentate în stilurile 1 şi 2.

Grupările aflate sub conducerea celui ce practică stilul democratic – se caracterizează prin relații (convențional) bune (atât subordonații cu managerul, cât şi subordonații între ei). Există dorința comună de atingere a obiectivelor propuse, iar dificultățile se rezolvă prin analize metodice, evaluarea muncii creşte.

Grupările conduse sub stilul autoritar – sunt agresive, subordonații ostili între ei şi chiar față de manager (uneori sunt chiar violenți), evaluarea muncii scade, coexistă într-o atmosferă tensionată.

5. **Recomandări** făcute studenților cu privire la conținutul dezbaterilor în seminarul viitor sub titlul: *Conducerea prin planul de afaceri*.

PLAN DE SEMINAR NR. 13

CONDUCEREA PRIN PLANUL DE AFACERI

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuție** metodologică privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Dezbatere** privind *Conducerea prin planul de afaceri*.

Planul de afaceri = prezentarea scrisă a ceea ce doreşte să se realizeze într-o afacere, precum şi modalitățile de folosire a resurselor pentru atingerea obiectivelor preconizate (predeterminate):

Conținutul unui plan de afaceri:

– Date generale despre firmă – adresă, număr de telefon, fax, e-mail, număr de cont, acționari, conducere, realizări;

– Prezentare pe scurt a afacerii viitoare: în ce constă, obiective, avantaje, cum poate fi realizată afacerea, cu ce eforturi materiale, financiare, umane, capitalul de pornire necesar, câştigul preconizat prin noua afacere;

– Disponibilități de realizare: planul de aprovizionare, planul de producție, personalul necesar, prezentarea tehnică a produsului dorit a fi obținut (a serviciului);

– Modul de vânzare (desfacere) a noului produs, politica de prețuri, tactici de vânzare, strategia de marketing şi publicitate, relații cu concurența şi clienții;

– Se arată ce idealuri, aspirații are firma;

– Se arată imaginea sa publică (ce responsabilitate socială are);

– Se exprimă o autoapreciere (punctele forte, avantajele firmei față de alte firme);

– Se arată care sunt şi câți angajați are firma, care este atitudinea firmei față de angajați.

Se întocmesc **două – trei variante ale planului de afaceri.**

În anexe se pot prezenta: tehnologia de fabricație (grafic), liste de prețuri pentru materii prime, materiale, energie, resurse umane, lista utilajelor sau echipamentelor necesare, costul de fabricație pe produs.

Orice afacere are gradul ei de reuşită; nu există o reţetă imuabilă a succesului. Totul depinde de conducerea firmei, de experienţa managerilor (dacă au dublă profesionalizare performantă).

Sfaturi practice pentru întocmirea unui plan de afaceri

Planul de afaceri al unei firme în curs de creare:

►**Rezumat şi concluzii**

1. **Mediul economic:**
– Industrie
– Sector;
– Ramură.

2. **Prezentarea proiectului:**
►**Obiective:**
obiective ale pieţei;
►**Deschiderea pieţei**
– Crearea pieţei;
– Oferta existentă;
– Mărimea şi creşterea pieţei;
– Eventuale studii de piaţă.
►**Produsul sau serviciul**
– Caracteristici generale;
– Brevete, licenţe, tehnologie.

3. **Resursele societăţii:**
– Resursele umane (conducerea-executanţii);
– Resurse financiare;
– Puncte forte (prin ce este firma unică) şi puncte slabe.

4. **Planul operaţional:**
– Strategia globală;
– plan de obiective, servicii, producţie;
– planul financiar;
– planul de marketing;
– structurile (compartimente de activitate);
– finanţare necesară;
– cercetare dezvoltare.

5. **Eventuale anexe:**
– prezentarea tehnologiei de fabricaţie (grafic);
– liste de preţuri pentru materii prime, materiale, energie, resurse umane;
– lista utilajelor sau echipamentelor necesare;
– costul de fabricaţie pe produs;
– impozit pe venit;
– impozit pe profit;
– impozit pe dividende;
– taxa pe valoarea adăugată (TVA).

5. **Recomandări** făcute studenţilor cu privire la tematica seminarului viitor sub titlul: *Studiul de fezabilitate*.

Universitatea SPIRU HARET

PLAN DE SEMINAR NR. 14

STUDIUL DE FEZABILITATE

1. **Efectuarea prezenței**

1. **Discuții** metodologice privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.

2. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la aspecte rezultate din conținutul cursului predat pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.

3. **Dezbatere** privind *Studiul de fezabilitate*.

Prin *studiul de fezabilitate* se realizează o evaluare economică, financiară a efortului investițional.

Analiza se face pentru un orizont de timp de doi – trei ani.

Studiul de fezabilitate oferă imaginea în viitor a societății în diferite variante.

Fiecare variantă are drept scop atingerea unor obiective la anumiți parametri (de exemplu: realizarea unei anumite cifre de afaceri pentru un interval de timp, decizii pentru evitarea falimentului, intrarea pe unele segmente de piață, politica investițională prin introducere de tehnologii moderne ş.a.).

Prezentarea generală a studiului de fezabilitate cuprinde:

1. Domeniul în care acționează firma:
– elemente generale;
– organizarea şi administrarea domeniului;
– capacitatea şi tendințele domeniului;
– legislația specifică.

2. Firma (societatea):
– scurt istoric;
– vechimea;
– profilul societății.

3. Prezentarea de ansamblu a firmei:
– denumire;
– sediul, filiale, sucursale;
– domeniul de activitate;
– consiliul de administrație şi modul cum lucrează acesta;
– conducerea executivă şi maniera de conducere.

4. Prezentarea modului cum s-a format societatea. Tipul de societate.

5. Nivelul tehnologic:
– dotare, caracteristici tehnice şi tehnologice;
– retehnologizări efectuate.
6. Configuraţia patrimoniului:
– patrimoniul în momentul constituirii;
– capitalul subscris şi vărsat;
– evoluţia patrimoniului;
– estimarea valorii pe piaţă în preţuri comparabile activelor.
7. Managementul şi organizarea firmei:
– organigrama;
– caracterizarea forţei de muncă;
– obiectivele firmei;
– tipul de management;
– echipa de conducere, dimensiunea şi calitatea acesteia;
– contractul de management;
– sistemul informatic şi informaţional.
8. Piaţa comercială:
– piaţa internă;
– situaţia ofertei, volumul, structura, producători, dimensiunea domeniului resurselor;
– situaţia cererii, volumul, structura, producători similari;
– preţuri practicate de concurenţă;
– balanţa generală a cererii şi ofertei;
– prognoza cererii şi ofertei pe termen mediu şi lung.
9. Piaţa externă (dacă este cazul).
10. Estimarea principalelor tendinţe:
– fondul extern de vânzare-cumpărare;
– reţeaua de distribuţie.
11. Evaluarea investiţiei viitoare a firmei:
– obiective, domenii, orientări, politica firmei;
– tehnologii şi procese tehnologice (necesar, obiective, metode utilizate, căi de realizare prin modernizare, reutilizare, reconstrucţie, dezvoltări noi).
12. Capacităţi de producţie, sortimente, game de servicii, calitate:
– materii prime, materiale şi utilităţi de care este dependentă firma;
– necesarul de personal;
– cerinţe ecologice (dacă necesită).
– viabilitate şi perspective.
13. Costuri şi surse de finanţare pentru activitatea viitoare:
– viabilitate şi perspective.

Universitatea SPIRU HARET

– Analiza financiară:
– nivel de producție;
– prețuri practicate;
– estimări ale costurilor de producție;
– situația veniturilor şi a cheltuielilor, situația resurselor şi utilizării fondurilor;
– rata rentabilității şi pragul de rentabilitate.
14. Analiza economică:
– costurile şi beneficiile;
– rata economică a rentabilității;
– alte beneficii.
15. Analiza de risc.

Studiul de fezabilitate este instrumentul edificator pentru orice investitor privind decizia plasării capitalului şi garanția bunei funcționări a firmei.

5. **Recomandări** făcute studenților cu privire la tematica dezbaterilor la seminarul viitor intitulat: *Conducerea prin centre de profit*.

Universitatea SPIRU HARET

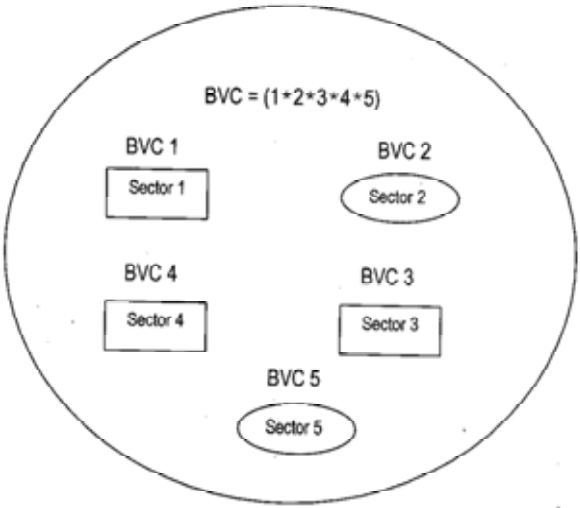
PLAN DE SEMINAR NR. 15

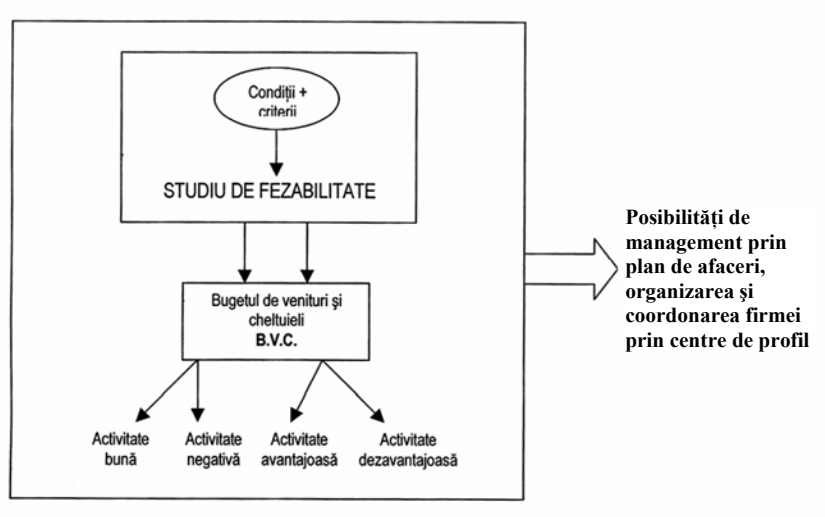
CONDUCEREA PRIN CENTRE DE PROFIT

1. **Efectuarea prezenței**
2. **Discuții** metodologice privind organizarea şi desfăşurarea seminarului.
3. **Întrebări şi răspunsuri** cu privire la conținutul cursului predat, pentru clarificări şi aprofundarea cunoştințelor.
4. **Dezbatere** privind *Conducerea prin centre de profit*.

BUGETUL (BVC) = balanța veniturilor şi cheltuielilor dintr-o anumită perioadă de timp (de regulă, un an) a unei firme, care, în fapt, reprezintă un program exprimat în termeni financiari.

Exemplu: **Schema conducerii prin centre de profit bazată pe BVC**





Notând:
C = cheltuieli;
V = venituri;
S_1; S_2; S_3; S_4; S_5 = sectoare productiv-economice asimilate cu centre de profit, rezultă situații care se pot înregistra în cadrul unei firme, după cum urmează:

1. $C > V \Rightarrow$ PIERDERI
2. $C < V \Rightarrow$ PROFIT (câștig)

Trecerea la realizarea centrelor de profit se aplică în cazul 1 când sunt pierderi:

a)

S1 + S2 + S3 + S4 + S5 > S1 + S2 + S3 + S4 + S5

C (cheltuieli) V (venituri)

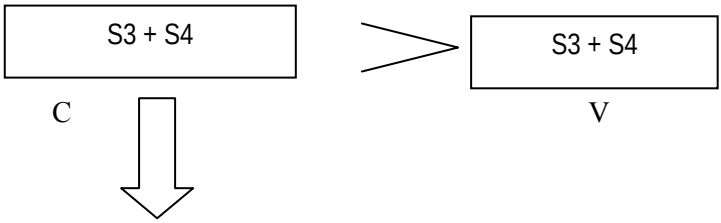
$$C\left(\sum_{i=1}^{5} Si\right) > V\left(\sum_{i=1}^{5} Si\right)$$

b)

S1 + S2 + S5 < S1 + S2 + S5

C V

α_1 = centru de profit



α_2 = centru de pierdere

Dacă se separă centrul de profit α_1 de centrul de pierdere α_2 se pot aplica două feluri de management (specific situației *pozitive* şi specific situației *negative*).

Prin extindere, este posibil ca fiecare din sectoarele S1, S2, S5, care sunt profitabile, să fie considerate chiar independente (fiecare devenind un centru de profit), respectiv:

α_1 (S1); α_1 (S2); α_1 (S5).

Există posibilitatea să se alcătuiască BVC în două variante:

– BVC pentru S1 + S2 + S5 = $\propto$ 1;

– BVC pentru α_1 (S1); α'_1 (S2); α'_1 (S5).

Aceste centre de profit se conduc pe baza BVC-urilor respective.

În mod similar, pentru centrele (sectoarele) S3 şi S4 care au activitate neprofitabilă se poate construi (organiza) un centru de urmărire financiară, pentru reducerea cheltuielilor pe baza unui BVC care să fie pentru [S3 + S4] sau pentru α_2 (S3) şi α_2 (S4), separat.

Aceste BVC-uri sunt urmărite strict de către managerul firmei pentru a se înregistra redresarea situației.

Concluziv: $\Rightarrow$ Managementul pe bază de centre de profit urmăreşte separarea formală şi operațională a zonelor (sectoarelor) profitabile de centrele neprofitabile astfel încât în viitor să devină profitabile şi zonele negative.

5. **Recomandări** făcute studenților cu privire la tematica de dezbatere a seminarului viitor, întrebări – răspunsuri, clarificări, clarificarea conținutului temelor de referat, a datei de depunere a referatului şi indicații specifice privind desfăşurarea examinării finale.

PARTEA a II-a

APLICAȚII DE MANAGEMENT PENTRU SEMINARIZARE PE BAZA NOTELOR DE CURS

Universitatea SPIRU HARET

APLICAȚIA NR. 1

MANAGEMENTUL ÎNTRE SOCIETATEA INDUSTRIALĂ ŞI SOCIETATEA INFORMAȚIONALĂ

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Între societatea industrială şi cea informațională se înregistrea-ză un proces de tranziție.

Sateliții, multimedia şi computerele (rețelele Internet) au gene-ralizat un nou comportament comunicațional al colectivităților.

Se constată că tranziția este conectată obiectiv la fluxul transformărilor, prin apariția societății postindustriale ca premisă a formării societății informaționale.

Managementul tranziției se bazează pe instrumentarul fizic acționar al oamenilor şi firmelor (elemente de multimedia, noi tehnologii informaționale şi noua modificare a mentalității).

Fiecărui stadiu de evoluție a colectivităților umane şi a firmelor îi corespunde un tip anume de management: *a)* management industrial; *b)* management informațional; *c)* management bazat pe cunoaştere.

Se constată că raportul *hardware/software* este modificat cvasicontinuu (avans comun cu viteză sporită).

Este necesară o nouă educație managerială.

Pentru manager consecința cea mai importantă a modificării tipului de societate este trecerea în plan managerial de la statutul de *specialist* la *generalistul adaptabil*.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Ce reprezintă societatea postindustrială în fluxul transformă-rilor suferite de colectivitățile umane şi firme pentru a ajunge la socie-tatea informațională?

Universitatea SPIRU HARET

2. Explicați catalogarea „cunoaşterii” drept „resursă”?

3. Cum se explică producerea în masă a cunoştințelor?

4. Despre dispariția privilegiului informațional o dată cu apariția tehnologiilor informaționale moderne, cu rețele fără bariere (subiect de discuție).

5. Ce poate cuprinde o nouă teorie a valorii bazată pe cunoaştere?

6. Evaluați raportul relațional şi al consecințelor între societatea informațională şi economia bazată pe informație.

7. Evaluați raportul relațional şi al consecințelor între societatea bazată pe cunoaştere şi economia bazată pe cunoaştere.

8. Ce reprezintă managerul specialist într-un domeniu îngust, specific firmei pe care o conduce ?

9. Ce reprezintă managerul generalist–adaptabil în raport cu profilul firmei pe care o organizează şi conduce ?

10. Enunțați posibile trăsături ale managementului în noua societate bazată pe cunoaştere.

APLICAȚIA NR. 2

CONSTRUIREA SCENARIILOR MANAGERIALE

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

În interiorul sistemelor productive şi sociale se produc şi trebuie produse schimbări atât în rețea, cât şi în ierarhie. Acestora li se adaugă modificările intriseci latente, provenite din autoorganizarea naturală.

Ca atare, se identifică un câmp (spațiu) de mişcare considerat a fi loc în care se derulează schimbările, modificările.

Percepția acestui spațiu permite luarea în considerare a posibilei acțiuni umane în domeniul respectiv pe baze programate, vizând viitorul.

Acțiunea – de natură managerială – se realizează cu ajutorul scenariilor.

Condiția – cadru pentru formularea scenariilor – este cuantificarea câmpului virtual al viitorului firmei, în care se vor lua măsuri şi decizii, ce pot folosi atingeri unor obiective programate.

Se pot construi scenarii „fără surprize" sau „scenarii-surpriză". Se constată că este imposibilă prelungirea simplificată a trecutului în viitor fără perturbări, respectiv deranjamente ale tendinței de avans.

Evaluarea scenariilor se bazează pe iterări şi reiterări ale facto-rilor de influență şi a parametrilor de dezvoltare a sistemului supus programării.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Despre necesitatea schimbării în interiorul sistemelor. Schimba-rea în rețea. Schimbarea în ierarhie (subiecte de discuții).

2. Descrieți modificările intriseci latente din cadrul unei firme de producție de computere de ultimă generație.

3. Ce este un câmp virtual în care se amplasează scenariile ?

4. Exemplificați orizonturi de timp în construirea scenariilor pentru o firmă de construcții de avioane.

5. Care sunt posibilele noi schimbări ce pot fi introduse în scenariile alternative ?

6. Despre alegerea scenariilor. Alegerea unui scenariu dintr-o mulțime finită de scenarii.(Subiect de discuție)

7. Implicarea probabilității în scenariile alternative. Despre risc, oportunități şi aprecieri situaționale în viața unei firme. (Subiect de discuție)

8. Dimensiunea unui scenariu. Despre relevanța scenariului în raport cu obiectivele fundamentale ale întreprinderii. (Subiect de discuție)

9. Scenarii de redresare, consolidare şi dezvoltare pentru o firmă din industria de producere a încălțămintei de iarnă. (Subiect de discuție)

10. Exemplificați cu aspecte specifice conținutul scenariilor manageriale pe domenii: *a)* politică; *b)* industrială; *c)* literar-artistică; *d)* juridică.

APLICAȚIA NR. 3

MANAGEMENTUL CA SISTEM DE SOLUȚIONARE A PROBLEMELOR FIRMEI

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Eficacitatea firmei – drept criteriu economic prioritar – depinde fundamental de adoptarea soluțiilor manageriale eficiente la situații concrete, date, pentru a obține rezultate proiectate.

Din perspectiva acțiunii individuale a fiecărui decident, rezultă că acesta trebuie să fie competent în domeniul în care este abilitat să acționeze pentru a contribui cu ştiința şi capacitatea sa la procesul de rezolvare a problemelor întreprinderii.

Diversitatea şi mobilitatea (schimbarea) situațiilor sunt tot mai ample în economia modernă şi ca atare atribuirea de sarcini manage-riale unui grup de decidenți constituie o responsabilitate de netăgăduit. Riscul nerezolvării – chiar a unui segment situațional – se răsfrânge asupra ansamblului firmei.

La caracteristicile logice ale problemelor prin metodică – metodologie – metode, prestând acte de conducere se obțin rezultate. Traseul de referință necesită integrare pentru cuprindere managerială corespunzătoare.

Managementul contribuie – practic – la globalizarea activităților şi soluțiilor întreprinderilor, rafinând relațiile şi raporturile între părți, fluxuri, tehnologii, resurse, producția propriu-zisă şi cerere.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Comentarii privind posibila contradicție între şirul deschis al sarcinilor manageriale repartizate şi comportamentul global al firmei, ca sistem complex şi dinamic. În ce măsură sarcinile manageriale indivi-duale sau de grup sprijină avansul global şi dinamic al întreprinderii?

2. Direcția de avans (orientarea) dată unei firme este un procedeu (instrument) managerial sau o stare? Argumentați alegerea făcută.

3. Explicați reuşita unor activități manageriale în rezolvarea problemelor întreprinderii din perspectiva relațiilor interacționate între oameni (decidenți).

4. Discuții privind emergența spre multiplicitatea situațiilor într-o firmă proporțional cu dinamica sa.

5. Dezbatere privind metodologia, metodica şi metodele de conducere a firmei pentru soluționarea problemelor de stare.

6. Corelații manageriale privind *a)* ierarhia; *b)* conținutul şi *c)* timpul în procesul integrării activităților firmei (Subiect de discuție).

7. Despre modelarea direcțiilor de avans a întreprinderii. (Subiect de discuție)

8. Stabilirea momentului „start" şi a orizonturilor de timp pentru obținerea rezultatelor programate. (Subiect de discuție)

9. Comentarii asupra conceptului de *întreprindere* ca „produs al culturii" organizaționale.

10. Enumerați elemente ale imaginii tradiționale a firmei şi ale imaginii moderne a firmei.

APLICAȚIA NR. 4

MANAGEMENTUL FIRMEI CU AJUTORUL STRATEGIILOR ECONOMICE

I. **Note de curs. Definiții și reprezentări pentru discuții**

Întreprinderea în economia de piață derulează activități într-un mediu concurențial, de competiție pe plan intern și extern.

Necesitatea formulării unei strategii economice în cadrul unei firme rezultă din apariția unor mutații specifice în mediul economic mondial.

O strategie economică răspunde întotdeauna unor exigențe de natură socială, generală.

Strategia economică reprezintă un ansamblu de scopuri (obiective, țeluri) aflate în atenția managementului firmei și care au fost stabilite bazându-se pe concluzii din studii, cercetări, previziuni, prognoze și acțiuni ce trebuie aplicate pe orizonturi diferite de timp, în condițiile alocării corespunzătoare de resurse pentru menținerea și dezvoltarea competitivității.

Pe orizonturi de timp, strategiile economice trebuie să îndepli-nească anumite cerințe

Strategiile economice se supun unei clasificări generale însă aceasta nu este limitativă.

Elaborarea unei strategii economice cuprinde un număr de cel puțin patru etape.

Planul reprezintă un mijloc de aplicare (realizare) a strategiei economice a firmei.

Planul este un document sub formă scrisă elaborat printr-o metodologie specifică, în cuprinsul căruia sunt cuantificate prevederile strategiei economice.

Prognoza se realizează la nivel de top – management (conducerea de vârf) și se referă la obiectivele pe termen lung (prognoza strategică) sau la nivelul unei firme (prognoza tactică).

II. **Teme de discuții și întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Descrieți importanța strategiilor economice pentru activitatea întreprinderilor.
2. Enumerați principalele exigențe ce trebuie satisfăcute conven-țional de o bună strategie a unei firme.
3. Dați exemple de perfecționare a standardelor existente într-o firmă de construcții civile pentru a se adapta la exigențele impuse de noile tehnologii informaționale.
4. Care sunt componentele de bază ale procesului de elaborare a unei strategii economice ?
5. Formulați un exemplu de strategie de consolidare economică a unei firme.
6. Formulați un exemplu de strategie de redresare economică a unei firme.
7. Formulați un exemplu de strategie de dezvoltare economică a unei firme.
8. Ce înseamnă o strategie independentă ?
9. Ce reprezintă o strategie integrată ?
10. Exemplificați un model de elaborare a unei strategii econo-mice pentru o firmă de turism.

APLICAȚIA NR. 5

ROLUL REȚELELOR ÎN ABORDAREA GLOBALĂ A PROCESULUI DECIZIONAL

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Un sistem decizional îşi manifestă dinamica în funcție de compor-tamentul combinat (compus) al părților sale, ceea ce echivalează cu operaționalizarea relațiilor între părți.

Descrierea felului cum părțile componente se raliază (se leagă) între ele exprimă situația relațională ce caracterizează un comportament al sistemului.

Viziunea simplificată a tipului de interacțiuni pentru a exprima comportarea relațională a unui sistem decizional se regăseşte în *lanțul cauzal liniar* care, plecând de la gândirea monocauzală, induce luarea deciziilor monicauzale.

Într-o firmă, în numeroase situații sunt puse în practică operații decizionale monocauzale.

În practică, un lanț decizional bazat pe cauzalitatea liniară nu reflectă întru totul problematica situațiilor.

Ca atare, o multitudine de linii cauzale pot alcătui *o rețea*, care exprimă mai fidel procesul circular de plasare şi condiționare a relațiilor aflate în interacțiune prin: 1) cauze; 2) efecte; 3) acțiuni şi 4) rezultate.

Rețeaua exprimă *o nouă calitate,* care însă este încărcată cu o cantitate mai mare de *imprevizibil* (datorită noii complexități), în comparație cu lanțul monocauzal liniar.

Decidentul identifică în interiorul unei rețele: 1) interacțiuni active efective şi 2) interacțiuni ipotetice (virtuale).

O rețea prezintă o anume configurație. În cadrul acestei rețele decidentul examinează caracteristicile efectelor generate de elemente între ele.

Cu această ocazie sunt căutate: 1) efectele care au acelaşi sens şi 2) efectele care au sens contrar.

În mod convențional, *un efect este pozitiv* când o creştere (scădere) a componentei active conduce la o creştere (scădere) a receptivității.

De exemplu, când un produs este vândut într-o cantitate (număr de exemplare) mărită, creşte profitul şi invers, când acelaşi produs este vândut într-o cantitate redusă, profitul scade.

Un efect este negativ, când o modificare a unei componente (din sistem sau rețea) produce modificarea în sens contrar a unei componente. De exemplu, prețul crescut al produselor în cadrul unui magazin poate conduce la scăderea vânzărilor.

Aşadar, în cadrul unei rețele se întâlnesc sensuri diferite de acțiune, în funcție de parametrul „timp", realizându-se retro-acțiunea permanentă (*feedback*) în contextul interdependențelor reciproce între efecte. Sunt identificate bucle decizionale pozitive şi negative.

Rețeaua unui sistem decizional, de regulă are o structură complicată, dominată în primul rând de varietatea şi multitudinea de influențe mutuale între părțile (componentele) sistemului propriu-zis aflat în stare dinamică.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Prezentați exemple de părți care se leagă între ele pentru a exprima situații relaționale ce caracterizează un anume comportament al sistemului productiv-economic al unei firme.

2. Enunțați tipuri de interacțiuni ce exprimă comportarea relațională a unui sistem decizional într-o întreprindere.

3. Cauzele şi efectele: rolul lor în deciziile monocauzale. (Subiect de discuție).

4. Exemplificați situațiile care conțin operații decizionale mono-cauzale într-o firmă.

5. Dați exemple de rețele care exprimă circuitul cu plasări şi condiționări a relațiilor aflate în interacție în cadrul unei întreprinderi.

Universitatea SPIRU HARET

6. Rețeaua – ca expresie a unei „noi calități" încărcată cu impre-vizibilitate. (Subiect de discuție).

7. Efectele pozitive într-o firmă. (Subiect de discuție).

8. Efectele negative într-o firmă. (Subiect de discuție).

9. Retro-acțiunea permanentă în procesul productiv-economic al întreprinderii. (Subiect de discuție).

10. Nivelul de complexitate şi complicație a rețelei unui sistem decizional pentru un grup de firme din industria forestieră. (Subiect de discuție).

APLICAȚIA NR. 6

REȚELELE DECIZIONALE ALE UNUI SISTEM ÎN RAPORT CU MEDIUL ÎNCONJURĂTOR

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Delimitarea unui sistem decizional şi, cu atât mai mult, a unei rețele cu părți componente generatoare de efecte (cauze), respectiv de decizii manageriale, reprezintă în mare măsură demersuri încărcate de „arbitrar" sau „subiectivism", deoarece aceste acțiuni depind hotărâtor de om şi de voința sa. Rezolvarea unei probleme presupune conceperea unui mod de abordare.

Consecința viziunii de mai sus este că inductiv, sistemul, respectiv problema au un „mediu exterior". Observația (în fapt, concluzia) imediată este că un sistem (problema) operează într-un anume mediu şi, ca atare, sistemul sau problema respectivă **este deschisă.**

Între sistemul decizional şi mediul înconjurător sunt instaurate legături, respectiv influențe mutuale.

O intrare (*input*) într-un sistem, modifică atât sistemul propriu-zis, cât şi mediul său înconjurător (de fapt, *input*-ul provine, în mod obişnuit, din mediul exterior sistemului).

Un sistem deschis nu este niciodată complet sau ideal independent.

De aceea, sistemul trebuie *să se adapteze* mediului său exterior (mediului în care operează), la o *ordine contextuală.*

Aşadar, un sistem decizional este deschis către mediul său exterior, interacționând cu acesta.

Supraviețuirea sistemului (a rețelei decizionale) este asigurată prin captarea de: *1)* energie şi *2)* informație din exterior, care odată absorbite operează transformările supuse retroacțiunilor permanente.

Sistemele vii se adaptează permanent mediului înconjurător, ele neavând nicicând un comportament pur (exclusiv) autonom.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Descrierea mediului înconjurător (exterior) al unei firme. (Subiect de discuție).
2. Explicați conținutul expresiei „rețea decizională". (Subiect de discuție).
3. Caracterul deschis al problemelor decizionale. (Subiect de discuție).
4. Rolul intrărilor în sistemul firmei şi identificarea influențelor grupate de acestea la ieşiri. (Subiect de discuție).
5. Despre independența unui sistem deschis. (Subiect de discuție).
6. Exemple de adaptări ale sistemului antreprenorial al unei întreprinderi la mediul exterior. (Subiect de discuție).
7. Despre ordinea contextuală. (Subiect de discuție).
8. Supraviețuirea sistemelor decizionale (a rețelelor pentru decizii). (Subiect de discuție).
9. Rolul energiei şi informației în rețelele decizionale. (Subiect de discuție).
10. Comportamentul autonom limitat al sistemelor vii. (Subiect de discuție).

APLICAȚIA NR. 7

CLASIFICAREA METODELOR DE PREVIZIUNE PENTRU MANAGEMENTUL SISTEMELOR PRODUCTIVE

I . **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Metodele de previziune reprezintă procedee de simplificare a struc-turii şi dinamicii sistemelor, astfel încât acestea să devină transparente sau mai definite spre a fi studiate sau puse în mişcare prin acțiuni dorite.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Discuții şi concluzii asupra preciziei clasificări metodelor de previziune. (Subiect de discuție)
2. Estimarea nivelului de suprapunere a metodelor de previziune (acțiuni şi obiective urmărite). (Subiect de discuție)
3. Alegerea metodelor de previziune în cazuri particulare de mana-gement pentru sisteme bine definite (conținut, scopuri şi configurație). (Subiect de discuție)
4. Asupra eficienței metodelor de previziune. (Subiect de discuție)
5. Despre matematizarea metodelor de previziune. (Subiect de discuție)
6. Evaluarea raportului subiectiv/obiectiv în alegerea şi aplicarea metodelor de previziune. (Subiect de discuție)
7. Fluxuri informaționale necesare aplicării metodelor de previziune în managementul firmelor. (Subiect de discuție)
8. Aplicarea metodelor de previziune în sistemele ierarhizate (microeconomie, macroeconomie şi în plan global). (Subiect de discuție)
9. Posibile noi metode de previziune în condițiile globalizării. (Subiect de discuție)
10. Aprecieri privind posibila formalizare şi existență a unei ştiințe distincte pentru previziune. (Subiect de discuție)

APLICAȚIA NR. 8

TEHNICI ANALITICE DE MANAGEMENT

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Organizarea şi conducerea nu se bazează exclusiv pe experiență sau pe intuiția care poate opera limitativ în raport cu o anumită capacitate individuală ce o dovedeşte decidentul în mod natural, în cuprinderea procesului de formulare şi alegere a unei variante de acțiune.

În cadrul unei firme se manifestă în mod curent intrări şi ieşiri caracterizate de costuri.

Totodată, relațiile cantitative în plan material pentru derularea fluxului productiv se manifestă consecvent în baza disponibilităților tehnologice şi a cerințelor de procesare productiv-economică.

Analiza prețului de cost şi programarea matematică evidențiază în anumite faze evolutive ale firmei, direcții, tendințe şi orientări care servesc luării deciziilor pentru amplasamentul activităților pe aliniamente preferate spre a îndeplini obiectivele propuse.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Evaluarea importanței tehnicilor analitice de management în raport cu tehnicile focalizate preponderent pe experiența şi intuiția decidentului. (Subiect de discuție)

2. Descrierea elementelor de conținut privind noțiunea de „preț", respectiv de „cost" şi sublinierea înțelesului expresiei „preț de cost". (Subiect de discuție)

3. Formularea unui program cu elemente de cost restricționate ca mărime la niveluri impuse (exemplificare pentru un produs din industria textilă). (Subiect de discuție)

4. Despre echilibrul între factorii prețului de cost şi volumul activității într-o firmă. (Subiect de discuție)

5. Întocmirea unei liste cuprinzând *a)* cheltuieli de bază şi *b)* cheltuieli suplimentare (exemplificare pentru o firmă care produce autoturisme de teren). (Subiect de discuție)

6. Discuții asupra programării matematice în context particular teoretic şi în legătură cu problemele practice care pot fi supuse progra-mării matematice. (Subiect de discuție)

7. Estimarea importanței distribuției rezultatelor în activitățile productiv-economice. (Subiect de discuție)

8. Asupra maximizării folosirii resurselor materiale. (Subiect de discuție)

9. Alocarea materialelor şi materiilor prime limitate (exemplificare într-o firmă care realizează produse electrotehnice de uz casnic). (Subiect de discuție)

10. Rolul programării liniare în planificarea pe termen lung într-o firmă de mărime mijlocie. (Subiect de discuție)

APLICAȚIA NR. 9

DECIZII DE ORGANIZARE ŞI CONDUCERE OBȚINUTE PRIN SIMULAREA GESTIUNII DE STOC

•Aplicații pe tipul de model aleator

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Simularea reprezintă o reproducere ideatică, fictivă a comporta-mentului unui sistem.

Concomitent, controlul este indus asupra comportamentului cu ajutorul deciziilor ce pot fi fundamentate prin concluzii derivate din simulare.

Pentru stocuri, în cadrul firmelor, metodele analitice de previ-ziune nu țin seama semnificativ de influențele aleatoare ale viitorului aşa cum fluctuația cererii nu este nicicând controlată complet.

Traseul „producător furnizor-client (consumator)" este, aşadar, marcat de existența şi variabilitatea stocurilor pentru satisfacerea operativă a cererilor.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Estimarea limitelor de reprezentivitate a metodelor analitice tradiționale referitoare la gestiunea stocurilor. (Subiect de discuție)
2. Discuții privind noțiunile de „hazard", „aleator" şi „viitor". (Subiect de discuție)
3. Capacitatea unei echipe manageriale de a stabili stocul maxim (programare) este pusă în discuție în raport cu metodele şi tehnicile de management a firmei. (Subiect de discuție)
4. Asupra viabilității metodelor clasice de calcul a volumului şi costurilor gestiunii stocurilor în raport cu „*soft*"-urile rulate pe rețele de computere. (Subiect de discuție)
5. Managementul „*on-line*" a stocurilor de gestiune şi a costurilor aferente. (Subiect de discuție)
6. Despre momentele de decizie privind reaprovizionarea (perioadele anticipate în raport cu diminuarea sau lichidarea stocului). (Subiect de discuție)
7. Estimarea legăturilor între nivelul maxim şi nivelul minim programat al stocului (Subiect de discuție).
8. Tehnici de reprezentare grafică pe cale electronică a funcției costurilor de gestiune (Subiect de discuție).
9. Stabilirea locului în organigrama firmei a activităților de gestiune a stocurilor (Subiect de discuție).
10. Influențele semnificative în politica managerială de ansamblu a unei firme a modalităților de acțiune a managerilor pentru redresarea costurilor totale de gestiune a stocurilor (Subiect de discuție).

APLICAȚIA NR. 10

CADRUL APLICATIV LOGIC DE LUARE A DECIZIILOR

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Decizia este un instrument specific de exercitare a managementului.

Modelul de reflectare a procesului decizional cuprinde:

1 – recunoaşterea problemei;
2 – diagnosticarea problemei;
3 – căutarea alternativei optime;
4 – selectarea unei alternative finale;
5 – evaluarea, alegerea şi autorizarea deciziei.

Situațiile decizionale întâlnite în viața practică a unei întreprinderi sunt diferite şi diversificate în proceduri şi conținut.

În contextul prezentat un manager are în vedere fundamentarea logică a luării unei decizii cu ajutorul informațiilor sau datelor de care dispune ori pe care le colectează pe căi manageriale specifice.

Pentru a ajunge la o alternativă (variantă) decizională, managerii definesc *1)* scopul (scopurile) firmei şi *2)* criteriul (criteriile) pe care să se bazeze formularea alternativelor de acțiune, respectiv de luare a deciziilor.

Cadrul logic pentru luarea deciziilor are în conținut manifestarea funcției principale a firmei pentru o situație dată, apărută în mediul interior sau exterior acesteia.

Accentul principal (esențial) în luarea deciziilor se pune pe rațio-nalitatea acestora.

Orice decizie vizează viitorul apropiat (decizia are valoare şi utilitate restrânse dimensional) sau viitorul îndepărtat (responsabilitatea raționalizării luării deciziilor este crescută).

Comportările previzionate (programate) ale firmei sunt invers proporționale cu numărul de caracterizări pentru situațiile decizionale.

Se observă că dacă deciziile vizează orizontul îndepărtat (viitorul îndepărtat) creşte gradul de dificultate pentru caracterizarea comporta-mentului întreprinderii în situații care nu se întrevăd cu grad de certi-tudine maximă.

II. **Teme de discuţii şi întrebări. Cerinţe didactice pentru seminarizare**

1. Să se procedeze la suprapunerea conţinutului diferitelor definiţii pentru noţiunea de „decizie”, urmărind identificarea componentelor comune (trăsături, caracteristici, limite şi restricţii).

2. Descrierea nesiguranţei faţă de viitor într-o firmă, exprimată prin incertitudine (caracterul impredictibil al unui proces de management). (Subiect de discuţie)

3. Despre situaţiile manageriale accidentale (riscul pur şi probabilitatea ca subiectul managerial să piardă). (Subiect de discuţie)

4. Comentarii asupra aprecierii că „decizia este un act caracteristic speciei umane, care determină modificări în comportamentul şi munca oamenilor”. (Subiect de discuţie)

5. Să se elucideze aprecierea că „decizia managerială este superioară deciziei personale”.

6. Asupra posibilităţilor de extindere a conţinutului modelului de reflectare a procesului decizional. (Subiect de discuţie)

7. Comentarii asupra posibilităţilor de integrare a conţinutului deciziilor după diferite criterii şi standarde de clarificare. (Subiect de discuţie)

8. Cuantificarea „preferinţelor” sau „dorinţelor” manageriale şi sistemul productiv-economic al unei firme. (Subiect de discuţie)

9. Să se evidenţieze deosebirile între deciziile „personale”, „colective” şi „de grup”.

10. Explicaţii privind abstractizarea comportării previzionale manageriale pentru obiecte, produse şi procese decizionale într-o firmă de consultanţă. (Subiect de discuţie)

APLICAȚIA NR. 11

INFORMAȚIILE MANAGERIALE ÎN REALITATEA FIZICĂ ŞI ÎN REALITATEA VIRTUALĂ

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Noțiunea de „model" conduce – în înțelegerea imediată – la ideea de „reprezentare la o scară redusă" a unui ansamblu complex, ce are dimensiuni mari.

Modelul evocă, de asemenea, noțiunea de „machetă".

Activitățile productiv-economice în cadrul unei firme sunt extinse în spațiu şi timp, iar „conducerea" lor într-o machetă este o operație dificilă, chiar imposibilă.

„Mecanicii economiei", respectiv „inginerii economiei" realizează o imagine arhitecturală sugestivă a fenomenelor, proceselor şi activităților productiv-economice cu ajutorul matematicii.

Matematica nu poate însă (şi nu îşi propune) să reproducă în mod absolut fenomenele economice şi productive, însă sunt luate în considerare elementele esențiale, caracteristice care personalizează în conținut şi formă fenomenele şi procesele respective.

Luarea deciziilor în management se bazează frecvent pe tipurile generalizate de modele

Rezultă că între realitatea fizică şi modele se manifestă o separație, un ecran, o anume frontieră.

În realitatea fizică se întâlnesc datele (informațiile) concrete, care în realitatea virtuală participă la cuantificarea modelelor aşezate în timp.

Modelul este expresia matematică a unui sistem.

Se consideră că fiecare model realizează o frustrare sau afectare a realității, în situația în care unele variabile sunt privilegiate iar altele sunt neglijate. Modelarea avansează până la limita în care se păstrează împreună „cadrul şi mecanismele" procesului sau fenomenului productiv economic.

Studiul în timp şi spațiu cu ajutorul modelelor oferă posibilitatea luării deciziilor la nivel micro şi macroeconomic.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Precizați limitele instituționale, sociale şi materiale ale modelelor decizionale.
2. Reacția unei întreprinderi ca sistem față de o situație dată modelată decizional prin simularea la scară redusă a informațiilor privilegiate. (Subiect de discuție)
3. Explicați rolul relațiilor cauzale într-un model decizional.
4. Discuții asupra concluziei că problemele care apar în cadrul firmelor moderne sunt din ce în ce „mai combinative". (Subiect de discuție)
5. Comentarii asupra imaginii arhitecturale matematizate a procese-lor productiv-economice într-o firmă de mari dimensiuni. (Subiect de discuție)
6. Descrierea raportului şi determinărilor între realitatea fizică şi realitatea virtuală în mediul managerial antreprenorial. (Subiect de discuție)
7. Enunțarea diferențelor între modelele grafice şi modelele figurative. (Subiect de discuție)
8. Despre manipularea simbolurilor în locul obiectelor fizice. (Subiect de discuție)
9. Identificarea unor modele de organizare şi conducere a activităților productiv-economice. (Subiect de discuție)
10. Despre luarea deciziilor în cyber-spațiu (în realitatea virtuală). (Subiect de discuție)

APLICAȚIA NR. 12

MANAGEMENTUL CREAȚIEI ȘTIINȚIFICE ŞI A INOVĂRII - DEZVOLTĂRII

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Managementul, ca ştiință, până la jumătatea secolului trecut, concentra acțiunile de organizare şi conducere preponderent în sfera productiv-economică.

Începutul secolului XXI consfințește aplicarea generalizată a managementului în toate laturile societății umane cu scopul declarat de finalizare şi maximizare a eficienței acțiunilor derulate de om.

Ca atare, de la producția organizată şi condusă pentru bunuri şi servicii se înregistrează extinderi manageriale şi asupra distribuției şi consumului, a alocării resurselor, protecția mediului (dezvoltarea dura-bilă), satisfacerea cerințelor izvorâte din natura umană de comportament, aspirații ş.a.

Managementul este, aşadar – pe lângă ştiință recunoscută – şi un proces creator, între limitele sale finite de operaționalitate.

Managementul a devenit un subiect fascinant şi de utilitate strict obiectivă în viața modernă.

Organizarea şi conducerea, în simbioză, reprezintă sinteza cunoştințelor oamenilor din cele mai variate domenii.

În cadrul firmelor s-au produs mutații considerabile, fiind generalizați parametrii sintetici de comportament: *1*) managementul firmei; *2*) productivitatea într-o continuă creştere şi *3*) creativitatea tehnologică în ritm continuu.

Oportunitatea instituirii cercetării-dezvoltării în carul oricărei firme este admisă prin punerea la punct a unui proces decizional adecvat care să reunească cvasi-totalitatea factorilor de intrare – procesare – ieşire din sistemul respectiv.

În context apare, aşadar, managementul inovării.

Acesta este un proces complex, asimilat frecvent cu o problemă de strategie complexă care porneşte de la o bază de date şi de la studiul sistematizat al mediului exterior întreprinderii.

1) *Teorii privind creația ştiințifică* (*R. Collard, 1971*):
– teoria psihologică non-mecanicistă;
– teoria psihologică cu tendințe mecaniciste;
– teoria psihologică propriu-zisă;
– studiul sistematic al factorilor de comportament;
– simularea pentru creativitate.
2) *Reguli privind creația ştiințifică*:
– formarea de cercetători;
– deprinderea de reguli privind raționamentul inventiv;
– a învăța să se pună probleme;
– a învăța folosirea tehnicilor moderne de calcul (computere şi rețele);
– identificarea şi gruparea cercetătorilor în funcție de capacitatea lor de imaginație;
– crearea atmosferei propice cercetării;
– alimentarea imaginației;
– descătuşarea (depolarizarea) spiritului;
– folosirea tehnicilor de investigare;
– colectarea rezultatelor (experimentări, rezultate finale ş.a.);
– apelul la rigoare;
Universitatea SPIRU HARET
– recompensarea față de rezultatele cercetărilor de succes.
3) *Sistematizarea deciziilor de management pentru cercetare-inovare-dezvoltare:*

Managementul inovării se referă la imprimarea eficienței acțiunilor colective pentru identificarea şi introducerea noului (a noutăților) în viața unei firme.

Cercetarea industrială exprimă „dorința fundamentală a firmei de a rezista erodării în timp şi de a-şi construi un viitor dinamic" (*M. Fustier, 1967*). Esența acestei dorințe este reprezentată de „inovație".

Aproape întotdeauna inovația oferă posibilitatea de a învinge concurența.

Metodele şi tehnicile manageriale specifice sunt aplicate cvasipermanent în firmele a căror obiective se bazează pe procesul inovativ.

Procesul de inovare porneşte de la existența obiectivă a decalajelor între starea tehnică a firmei şi cerințele pieții.

Managementul – ca ştiință înfăşurătoare – vizează procesul inovativ într-un circuit care cuprinde: *1)* ştiințele; *2)* tehnicile; *3)* economia şi *4)* domeniul social (consumatori).

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Rolul managementului ca ştiință în dezvoltarea istorică a societății umane. (Subiect de discuție)

2. Legătura între management, creativitate şi productivitate într-o firmă. (Subiect de discuție)

3. Discuții privind diferențele şi aspectele comune derivate din conținutul noțiunilor „inovație" şi „invenție". (Subiect de discuții)

4. Decizii manageriale în circuitul cercetare-inovare-dezvoltare. (Subiect de discuție)

5. Ce exprimă „cercetarea industrială" în competiție cu „cercetarea ştiințifică" ?

6. Influența managementului asupra produselor pentru cerere intermediară (decizii organizaționale, tehnice, tehnologice, financiare şi de marketing). (Subiect de discuție)

7. Despre aprecierea proporției în cadrul unei întreprinderi. (Subiect de discuție)

8. Dezbatere privind decalajele între starea tehnică a firmei şi cerințele pieței. (Subiect de discuție)

9. Enunțarea unor condiții (posibilități) investiționale într-o firmă. (Subiect de discuție)

10. Enunțați etape (faze) ale procesărilor manageriale de la „observație" la „cultura de firmă".

APLICAȚIA NR. 13

ETAPELE PRACTICE ALE LUĂRII DECIZIILOR

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Decizia se referă la variante sau alternative viitoare care se însuşesc pentru aplicare. În fapt, deciziile se referă la viitor, vizând alegerea unei stări viitoare.

Luarea deciziilor se regăseşte în toate palierele şi funcțiile managementului.

Aliniamentul principal pe care se sprijină luarea deciziilor este compus din cinci momente care în manieră logică se regăsesc în orice hotărâre umană.

Iterarea şi reiterarea în procesul decizional este cvasi-perma-nentă. Corecțiile (feedback-urile) sunt prezente în toate momentele ce fundamentează o hotărâre. Baza de date (informații) formalizează problemele care se supune procesului decizional programat sau nepro-gramat.

Idealul decidenților este de a lua decizii la niveluri cât mai joase în cadrul firmelor.

Pe de altă parte, o anume „raționalitate constrânsă" (*H. Simon, 1970*) se obține prin ajustarea comportamentului, respectiv creşterea bagajului de cunoştințe referitoare la organizare şi conducere.

Cei ce îşi desfăşoară munca într-un mediu complex pot fi depăşiți de procese şi fenomene necunoscute, nesesizabile în anumite etape.

Se constată că nu se întâlneşte raționalitate ideală, completă în nici o situație decizională complexă.

Judecata, trăsăturile subiective ale decidentului şi hazardul (elementele aleatoare) joacă rol restrictiv în procesul de exploatare a alternativelor pentru decizii.

Căutarea unui rezultat care să corespundă aspirației sau dorinței decidentului se înfăptuieşte prin abordări practice, iterative.

O decizie complet rațională (în plan teoretic) presupune identificarea şi cunoaşterea în totalitate a factorilor (elementelor) decizionale, abordarea fiind de natură mecanicistă.

Întotdeauna într-o decizie (în conținutul său) sunt implicate riscuri, elemente necuantificabile şi se manifestă imperfecțiunea formulării problemei reale care să fie supusă procesului decizional.

Criteriul principal decizional este legat de „valoarea aşteptată", care satisface sau nu decidentul.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Discuții privind regăsirea deciziei pe nivele în organigrama unei firme. (Subiect de discuție)
2. Legătura între funcțiile întreprinderii şi decizie. (Subiect de discuție)
3. Iterarea şi reiterarea în procesul decizional. Exemplu pe o decizie din industria de automobile. (Subiect de discuție)
4. Repetitivitatea şi noutatea în decizii. (Subiect de discuție)
5. Exemplificări de fenomene şi elemente necuantificabile vizibil în procesul de luare a deciziilor într-o firmă. (Subiect de discuție)
6. Ce semnificație are expresia „raționalitate constrânsă" în procesul decizional?
7. Enumerați trăsături subiective ale decidentului individual.
8. Exemplificați situații în care decidentul individual poate fi depăşit de complexitatea situațională a întreprinderii.
9. Despre ajustarea comportamentului decizional. (Subiect de discuție)
10. Despre imperfecțiunea formulării problemelor care se supun procesului decizional. (Subiect de discuție)

APLICAȚIA NR. 14

MANAGEMENTUL SISTEMELOR COMPLEXE DE MARI DIMENSIUNI

I. **Note de curs. Definiții şi reprezentări pentru discuții**

Pentru exemplificare se iau în discuție trei sisteme complexe de mari dimensiuni.

a) *ECOSISTEMUL*

Problemele manageriale în acest tip de sistem se soluționează pornind de la evaluarea sa ca: *1)* sens; *2)* funcțiuni şi *3)* configurație materială, fizică.

b) *SISTEMUL SOCIAL*

Soluționarea problemelor manageriale în acest tip de sistem se realizează în cadrul formalizat de: *1)* sens (ca nivel integrat); *2)* nivel funcțional şi *3)* nivelul organizării fizice.

c) *SISTEMUL TEHNIC*

Acest tip de sistem poate fi caracterizat de: *1)* sens; *2)* funcțiuni şi *3)* elemente materiale, fizice.

Se deduce că ecosistemul şi sistemul social împreună formează un suprasistem viu (cu caracteristici de viabilitate), în timp ce sistemul tehnic general este un sistem mecanic.

Totodată, sistemul social împreună cu sistemul tehnic formează tipul de sistem cultural, în timp ce singurul sistem natural este ecosis-temul.

Actele manageriale trebuie aplicate în sistemele prezentate mai sus din perspectivă sistemică, la care se adaugă perspectiva cibernetică.

II. **Teme de discuții şi întrebări. Cerințe didactice pentru seminarizare**

1. Descrieți dimensiunea creatoare de valori a sistemelor sociale purtătoare de sens (scopuri proprii, structură, tip de comportament).
2. Despre aptitudinea de dezvoltare a sistemelor sociale. Manage-mentul dezvoltării sistemelor sociale. (Subiect de discuție)
3. Diferența între evoluția naturală a sistemelor biologice şi evoluția orientată, conştientă a sistemelor sociale. (Subiect de discuție)
4. Ce reprezintă un sistem? Ce obiective are un sistem? Cum funcționează un sistem?
5. Comentarii privind dinamismul lumii exterioare, complexitatea sa, circuitele care o compun, autoorganizarea şi autodirijarea sa, din perspectiva managerială. (Subiect de discuție)
6. Evidențiați ciclul natural de funcționare a ecosistemelor.
7. Raportul „ecosistem-management". Evidențierea principalelor relații. (Subiect de discuție)
8. Raportul „sisteme sociale–management". Evidențierea principa-lelor relații. (Subiect de discuție)
9. Raportul „sisteme tehnice–management". Evidențierea principa-lelor relații. (Subiect de discuție)
10. Care este dimensiunea compusă a actelor manageriale aplicate în sistemele complexe de mari dimensiuni?

PARTEA a III-a

STUDII DE CAZ

STUDIU DE CAZ NR. 1

MANAGEMENTUL MODERN AL ECHILIBRELOR MACROSTRUCTURALE

I. *Definiții şi reprezentări pentru discuții*

1. Considerații generale

Echilibrarea macrostructurilor într-o economie națională este o acțiune conştientă, iar starea de finalitate derivă din aplicații manageriale specifice, moderne.

Valul generalizat al tehnologiilor informaționale a determinat schimbări procedurale în abordarea studiului managementului macrostructurilor productiv-economice *de la nivel statal, la nivel regional.*

Criza energetică (şocul petrolului, după 1973) a arătat că în discuție nu mai pot fi aduse exclusiv ***cauze accidentale*** pentru disfuncții grave, cu arie de cuprindere tot mai largă, ci ***cauze structurale***, mai complexe.

În literatura economică a secolului XX se aminteşte de „sfârşitul catedralelor", respectiv de luarea în considerare a noțiunii de „eficacitate" în strânsă corelație cu proporționalitatea nouă a dimensiunii unităților (instalațiilor) de producție.

Progresul continuu al productivității – considerat ca parametru obiectiv al unei legi obiective – în cazul societății româneşti nu mai este asiguratoriu cvasi-continuu.

Sectoare productive tradiționale din diferite economii statale, inclusiv din România, au intrat şi intră, rând pe rând, în crize structurale.

Emergența noilor activități productive se realizează în prezent cvasi-exclusiv bazat pe *„noile tehnologii"* şi aproape nesemnificativ pe *„noi teorii economice"*.

Aşa numitul „luddism" al secolului XIX, aplicat în prezent în unele sectoare din economiile dezvoltate, prin „sabotarea" instalațiilor (rețelelor) informatice nu are nici o şansă de reuşită, atâta timp cât forța de muncă şi rolul îndeplinit - în manieră integrată - de către lucrători, în general, este supus paradoxului prin avansul tehnologic considerabil, ce reformulează radical conceptul de „mână de lucru".

Tehnologiile noi sunt recunoscute în analizele de ansamblu ca fiind perturbatoare a echilibrelor potențiale în procesul dezvoltării durabile.

Actualmente, recurgerea la noi concepte este subordonată intereselor de analiză globală.

Noi legături acceptabile *între calități* şi noile legături între *cantități* reprezintă formula cea mai rafinată de generare, susținere sau formalizare conceptuală a echilibrelor în procesul dezvoltării durabile.

Economia mondială este un ansamblu în mişcare. În astfel de condiții, economia României devine parte a ansamblului şi nu poate fi exclusă din acest flux tranzițional, spre noi stări, cumulative, superioare în planul cerințelor globale.

Echilibrul şi ***durabilitatea*** economiei României afectează sau dezafectează (prin erodare) fluxul economic regional (inclusiv cel global) atâta timp cât nu este imprimat un management adecvat, actualizat al macrostructurilor productiv-economice.

Realizările punctuale în microstructură rămân esențial-practice, de importanță covârşitoare în asigurarea sensului evoluțiilor pe termen scurt şi ritmurilor impuse pentru dezvoltare. Neluarea însă în considerare a sensurilor şi ritmurilor pe termen lung erodează posibilitățile de inducere în economie a caracteristicilor de durabilitate.

Răspunsurile inovării sunt mai rapide, ceea ce favorizează mutațiile accelerate, care nefiind accentuat secvențiale, dobândesc nota de „obişnuit", „firesc" în uzanța productiv-economică.

Producția a devenit o variabilă strategică. Această apreciere îndreptățeşte avansarea tezei că în prezent mai mult ca oricând în economia României apare ca stringentă concentrarea efortului şi atenției asupra variabilei denumite „producție".

Macrostructura economică românească poate fi modelată preponderent cu ajutorul variabilei strategice „producție". Pe cale de consecință, această variabilă, şi modelarea în sine trebuie, în mod necesar, organizate şi conduse.

La orizont apare, un tip de management special şi anume cel al **echilibrului macrostructural**, care nu se poate naşte doar în sine pentru sine, exclusiv prin autoorganizare sau autoconducere în autarhie.

2. **Despre avantajul competitiv**

Declinul economic în România în intervalul 1990-2001 are în mulțimea factorilor cauzali cel puțin trei surse care nu au fost operaționalizate optim şi ca atare – prin lipsă de aplicabilitate – nu au

contribuit la oferta de avantaje competitive pe care firmele să le exploateze în condiţii de dezvoltare durabilă.

Gruparea surselor (factorilor) de avantaje competitive – care se sugerează a fi reluate în considerare – este:

a) ***Factori economici.*** Aceştia pot oferi trei surse de avantaj competitiv sustenabil:

1. avantajul *costului absolut* sub costul competitorilor (deoarece firmele româneşti pot să aibă acces echilibrat la aria autohtonă naţională deţinătoare de surse mai ieftine, vizând materiile prime, materiale, forţă de muncă bine pregătită, necostisitoare şi know-how valorificabil din cercetarea-dezvoltarea locală);

2. avantajul *costului relativ*, datorită existenţei şi extinderii producţiei de serie;

3. avantajul *producţiei diferenţiate,* prin faptul că România deţine unele canale de distribuţie pentru unele produse care sunt superioare calitativ, tehnologic şi ca preţ în raport cu alţi competitori (sare, rulmenţi, apă minerală, unele produse agricole, energia nucleară ş.a.).

b) ***Factori organizaţionali***. Aceştia se referă la calitatea şi evaluarea managementului, care se regăsesc în calitatea strategiei de dezvoltare impuse şi implementată în România. O bună aplicare a unei strategii de dezvoltare a ţării – convenţional acceptată – reprezintă o sursă de avantaj competitiv. În schimb o bună implementare a unei strategii necorespunzătoare reprezintă starea de neavans, respectiv de stagnare şi deteriorare a economiei ţării.

c) ***Factori politici şi de legislaţie.*** În principal această categorie de surse generează către firme potenţiala lor competivitate (deci avantaj competitiv) atâta timp cât structurile manageriale guvernamentale acordă suport politic şi legal pentru producţia locală în raport cu importurile ce se derulează în sectoare potenţiale generatoare de dezvoltare.

Avantajul competitiv este un concept relativ, însă neluarea lui în considerare în practica economică poate constitui factor de eroare strategică (*fig. 1*).

Universitatea SPIRU HARET

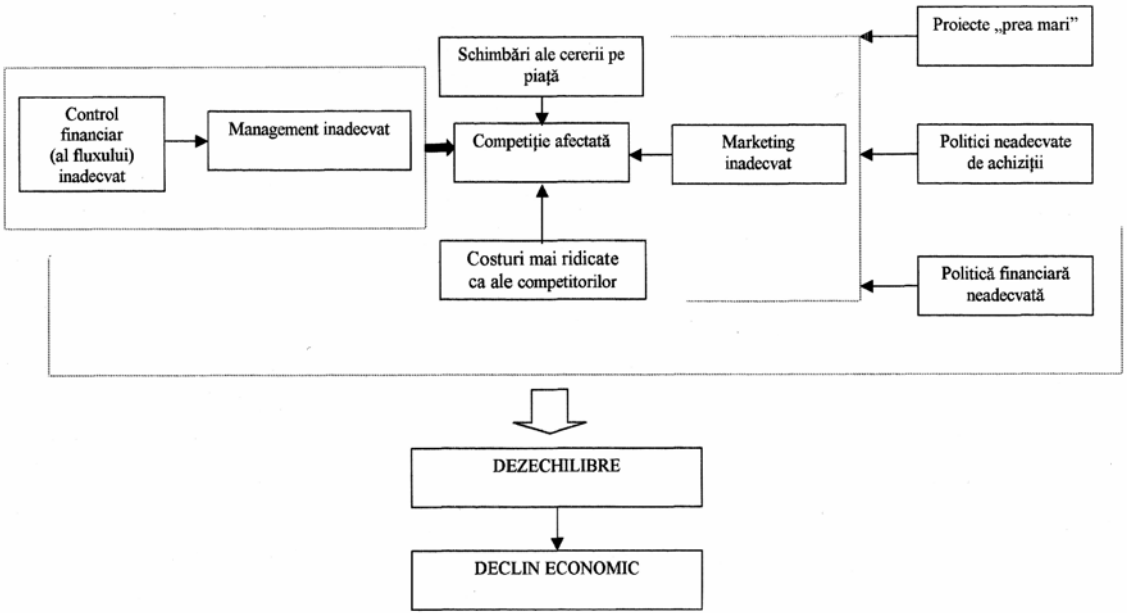


Fig. 1 Apariţia conceptuală a dezechilibrelor

Universitatea SPIRU HARET

2.1. **Managementul necorespunzător**

În economia românească este continuată linia managerială autocratică în care directorul unei companii sau instituţii, frecvent este caracterizat prin decizii intolerante, unilaterale, de tip accentuat ierarhic, situaţie în care sunt protejate liniile de acţiune pentru fluxuri financiare subiective.

Marile decizii ale firmelor de stat (privatizare, retehnologizare, exporturi, asocieri, schimbări de profit ş.a.) sunt formalizate frecvent prin neluarea în considerare a consecinţelor esenţiale, fiind eludate în mare măsură sau diminuate efectele de risc sau insucces.

Este practicată în continuare în mod generalizat combinarea poziţiilor de preşedinte al consiliului de administraţie cu cea de şef al executivului firmei.

Bordurile directoare, respectiv consiliile de administraţie, au eficienţă comparativă mai scăzută decât cea a structurilor similare din firmele ce operează în ţările dezvoltate.

Practic, în suficient de numeroase cazuri consiliile de administraţie sunt nonefective.

Managementul firmelor româneşti nu se concentrează încă pe subiecte esenţiale de mare efectivitate în cadrul firmei. Diversificarea discuţiilor este o caracteristică tipică de distragere a atenţiei şi diminuării concentrării pe disfuncţii.

2.2. **Control financiar inadecvat**

Una dintre cele mai comune cauze ale declinului firmelor româneşti se regăseşte în consecinţele controlului financiar inadecvat.

Disfuncţiile se localizează, în principal în:

– urmărirea inadecvată a *cash-flow*-rilor;

– analiza şi acţiunea superficială în sistemul costurilor;

– control bugetar superficial.

Numeroase sisteme contabile ale firmelor sunt „slab proiectate”.

Informaţia contabilă este slab utilizată iar structura organizaţională, în unele cazuri, împiedică sau îngreunează derularea controlului efectiv.

Unele metode de distribuire şi alocare a costurilor sunt distorsionate în raport cu realitatea şi posibilităţile de exploatare a sistemelor productiv-economice din firme.

2.3. **Competiţia inadecvată**

Competiţia preţurilor precum şi cea a producţiei sunt, în numeroase cazuri, cauze ale declinului companiilor româneşti.

Universitatea SPIRU HARET

În privința competiției date de prețuri pe piață, firmele românești se arată a fi suficient de conservatoare în promovarea flexibilității.

Industriile cu produse cu prețuri înalte se arată rareori a fi imediat profitabile.

Succesul unei firme este măsurat prin profitabilitate, însă există şi alți diferiți parametri exteriori companiei care ar putea formaliza succesul sau insuccesul acesteia.

Competiția privind producția este afectată de slaba preocupare pentru introducerea în fabricație a produselor noi.

Rata de recuperare a investițiilor şi cheltuielilor pentru produse noi este în general considerată a fi înaltă, când în fapt, în practică, ea se dovedește a fi mai scăzută.

Încredințarea că vechile produse mai pot fi menținute pe piață, precum şi programarea inadecvată a cheltuielilor cu know-how-ul conservă nivelul de dinamism clasic în care este situat sistemul productiv-economic românesc.

2.4 **Structura costurilor prea ridicate**

Practicarea unor costuri ridicate ca structură constituie sursă de dezavantaje prin:

– dezavantajul costurilor relative ridicate care determină pentru o firmă o anumită inabilitate în a fructifica avantajele producției de serie;

– dezavantajul costurilor absolute ridicate care determină inabilitatea în a controla variabilele strategice proprii ale firmei;

– dezavantajul costurilor ridicate răsfrânt asupra inabilității de a promova diversificarea;

– dezavantajul costurilor ridicate care nu favorizează atragerea investițiilor;

– costurile ridicate sunt bariere pentru elaboratorii de politici guvernamentale de dezvoltare.

2.5. **Schimbările de cerere pe piață**

Reducerea cererii de produse şi servicii sau schimbarea originii cererii pot fi cauze ale declinului firmelor românești.

Se înregistrează *a)* o scădere (declin) a cererii denumită „seculară" şi *b)* un declin ciclic al pieței.

2.6. **Modificări contrarii ale prețurilor la bunurile de consum**

Acest aspect are caracter hazardat, sau conjunctural, şi de regulă se regăsește reflexiv în dezechilibrele structurale pe perioade date de analiză şi acțiune pentru trecerea la economia de piață.

2.7. **Efort inadecvat în domeniul marketingului**

Motivarea săracă sau non-agresivă a vânzării, publicitatea scăzută, lipsa cumpărătorilor-cheie pentru produsele-cheie, alături de o asistență globală post-vânzare inoperantă afectează serios natura strategică a acțiunilor firmelor românești.

Universitatea SPIRU HARET

2.8.**Marile proiecte**

Acestea se derulează de regulă sub condiţii de cerere de capital subevaluată (slab colectat) ceea ce induce incertitudine investiţională.

3. **Dezavantajul macrostructural şi susceptibilitatea la crize**

Dezechilibrele conduc în mod obişnuit la declin.

Modelul simplu (simplificat) al susceptibilităţii la crize este redat în *fig. 2 (Smart, Thomson & Vertinsky, 1978)*.

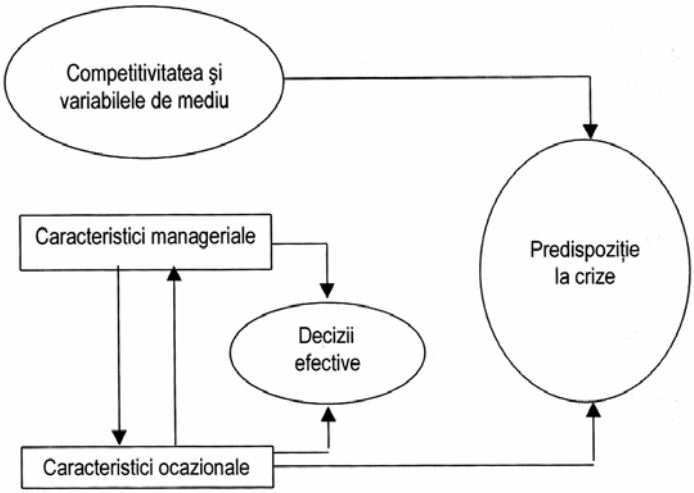


Fig. 2. Modelul simplificat de susceptibilitate la crize

Crizele determină noi tipuri de comportament managerial, în condiţiile în care dezechilibrele domină mediul productiv-economic.

Cu această ocazie se înregistrează următoarele:

– scade atenţia managerială specifică;

– creşte inflexibilitatea managerială;

– se reduc orizonturile pe care se aplică elementele de management practic.

In structura organizatorică – prin crize, – dezechilibrele macrostructurale generează asimetrii.

Crizele de dezechilibre în mod uzual ar trebui să determine schimbări.

Comportamentul intervenţionist pentru soluţionarea disfuncţiilor ar putea fi ridicat la rang de postulat, atâta timp cât autoorganizarea (autoreglarea) nu conduce la rezultatele aşteptate.

4. **Influența dezechilibrelor macrostructurale**

În România creşterea economică urmează a fi focalizată de dezvoltarea durabilă. Activitățile productive sunt în mare parte derulate prin aplicațiile tehnologice obişnuite. Modelele de producție din țara noastră reflectă standarde şi nivele tehnologice atinse într-o etapă şi nicidecum nu sunt în avans față de nivelul convențional al fazei de tranziție spre economia de piață.

Avansul tehnologic cu toate consecințele privind modificarea structurală a modelelor economice se realizează şi prin pasul de tip "avangardist" al macroechilibrelor neconvenționale. De regulă tehnologiile sunt localizate în interiorul unui model economic (*fig. 3)*.

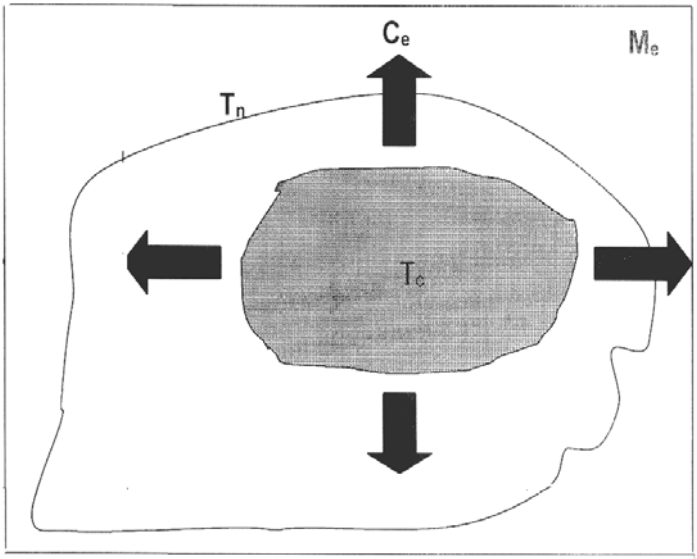


Fig. 3. Amplasamentul macrostructurilor într-un model şi creşterea economică

M_e = model economic;
T_c = tehnologii convenționale;
T_n = macrostructuri neconvenționale;
C_e = creştere economică.

Întotdeauna macrostructurile convenționale în echilibru economic neconvențional (T_c) au dimensiunea însumată mai redusă decât cea a macrostructurilor neconvenționale (T_n).

Universitatea SPIRU HARET

Se deduce că în timpul (t), echilibrele neconvenţionale suferă un proces de erodare pozitivă (devianţă economică pozitivă) spre o configuraţie (statut) convenţională, adică:

$$T_n \xrightarrow{[t]} T_c \qquad (1)$$

Compunerea economică a echilibrelor în general conduce la o stare de performanţă aplicată (P_a), în care rolul acţiunilor economice neconvenţionale este de a dinamiza transformările:

$$T_c * T_n \xrightarrow{[t]} P_a \qquad (2)$$

Într-un interval scurt de timp (t) se observă că mediul economic global este finit, cvasiconstant, respectiv direcţiile de transformare dinspre neconvenţional spre convenţional şi oscilaţia frontierelor oferă o imagine a nivelului practic atins în mediul economic general *(fig. 4)*.

Totuşi tendinţa este de maximizare a parametrului (E_d) care este purtător de progres. Secolul XX este prin excelenţă intervalul în care (E_d) a înregistrat cele mai spectaculoase şi de neimaginat deplasări.

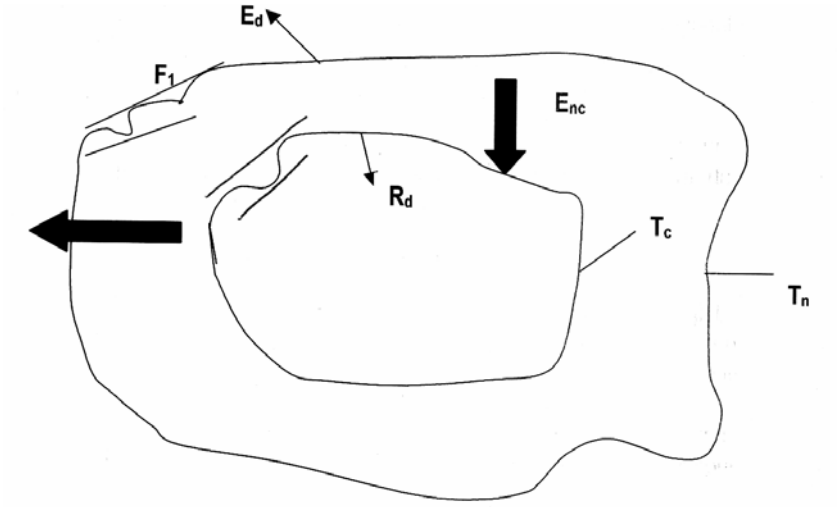


Fig. 4. Formalizarea elementelor ce determină creşterea echilibrului macrostructural economic

C_T = creştere;
T_c = economie convenţională; T_n = economie neconvenţională;
E_d = expansiune multidirecţională a neconvenţionalităţii;
E_{nc} = erodarea neconvenţionalului spre convenţional;

R_d = reducerea dimensională a convenționalului;

F_1, F_2 = frontiere cvasiconstante (neconvenționale respectiv convenționale).

Contribuția macrostructurilor şi a conceptelor economice moderne la progresul social general este fundamentală. Toate palierele de influență depozitează semnale de economie convențională şi neconvențională.

O entitate social-economică îşi poate asigura progresul social general dacă identifică şi pune în aplicare cât mai multe elemente de intrare cu scop contributiv la atingerea dezvoltării standard.

Se deduce că în problema macrostructurilor echilibrate au loc două feluri de schimbări (transformări):

– schimbările din interiorul sferei productive (inclusiv în domeniul disciplinelor de ştiințe);

– schimbări produse în mediul economico-social al unei entități de către chiar sistemele economice (inclusiv de ştiințe).

Într-un plan general există: *a)* progresul tehnic; *b)* creşterea economică şi *c)* factorul uman, care toate sunt interdirecționate.

Numeroşi analişti din domeniul managementului economic consideră că deja conceptul „mobilizării resurselor umane" este perimat. Fără îndoială că mai potrivit este ca acesta să fie înlocuit cu varianta "mobilizării resurselor de macrosistem în macroechilibru".

Într-o astfel de viziune apare ca necesară formularea unei sinergii referitoare la mutațiile economice, tehnice şi tehnologice.

Se poate aprecia că schimbările de ambele tipuri (în interiorul sistemelor economice) şi transformările ce le induc în exterior se înfățişează conjugate. Şi într-un caz şi în altul schimbările influențează direct şi indirect progresul social general.

Progresul economic, ştiințific şi tehnic traversează frontierele dintre stări.

Stările productiv-economice concrete contribuie frecvent la răsturnarea unor poziții conceptuale care erau considerate consolidate. De exemplu, parametrii de eficacitate şi reuşitele economice sunt considerate consecințe directe, preponderente ale managementului.

Se deduce că mutațiile macrostructurale pot instala stări noi, favorabile din punct de vedere economic şi al eficacității, traversând hotarele influenței maximizate a managementului companiilor.

Echilibrele macrostructurale, reclamă frecvent organizări noi, operaționalizări inovative şi mai ales diferențieri ale mentalităților.

Mutațiile macrostructurale au influență asupra management întreprinderilor dar şi asupra strategiilor formulate de acestea. Deci apar consecințe operaționale noi care în mod obiectiv antrenează în decizii actualizate responsabili economici, sociali şi chiar politici.

Universitatea SPIRU HARET

Ele pot fi considerate ca făcând parte din progresul de **tranziție continuă** a sistemelor economice, urmare a succesiunii sistemelor tehnice în câmpul productiv.

Atât macrostructurile convenționale, cât şi cele neconvenționale degajează o logică, iar contribuția lor la imaginea ordonată de ansamblul societății le conferă statut strategic.

Schimbările macrostructurale constituie o dimensiune pozitivă a turbulenței de care dă dovadă mediul contemporan. Ele alimentează colectivitățile (întreprinderile) cu noi motivații pentru existență şi evoluție.

II. ***Cerințe didactice de dezbateri şi seminarizare***

1. Macrostructurile productiv-economice sunt specifice entităților statale, însă în prezent se asistă la regionalizarea lor sistematică în context tranzițional spre globalizare.

2. Macrostructurile trebuie organizate şi conduse. Managementul lor eficient presupune modelare şi reformulare cvasi-continuă a conținutului şi configurației pentru obținerea progresului social impus.

3. Echilibrul şi durabilitatea macrostructurală sunt complementare şi sistematic deterministe.

4. Diagnosticarea macrostructurală a sistemului productiv-economic al României subliniază un angajament nesemnificativ în valorificarea avantajelor competitive ca surse integrate de susținere a echilibrului şi dezvoltării durabile.

5. Dezechilibrul macrostructural este legat de susceptibilitatea de asimilare ca sursă principală de generare a crizelor.

6. Managementul macrostructurii productiv-economice a României reprezintă angajamentul de generare a reamplasării în mediul economic global pentru modelare a acestuia în vederea obținerii creşterii economice impuse.

Universitatea SPIRU HARET

STUDIU DE CAZ NR. 2

NOI PRINCIPII MANAGERIALE ALE PROGRAMELOR DE ACHIZIȚII LA FIRMA S.C. „A&B" S.A. BUCUREŞTI

I. *Definiții şi reprezentări pentru discuții*

Pentru realizarea unei instalații complexe sau a unui echipament ori maşină performantă, în mod obişnuit compania producătoare, prin decizii manageriale, apelează pe orizontală la achiziții. Diferite subansambluri, piese, dispozitive ş.a. nu pot fi produse în fluxurile tehnologice ale companiei de bază şi ele trebuie identificate la alte firme producătoare, deci trebuie să fie achiziționate ca atare.

De regulă, o echipă de lucru are drept sarcină identificarea potențialilor producători–vânzători, după care sunt demarate operațiunile de negociere, formularea contractelor şi a acordului pentru achiziții.

Adesea, printre echipamentele finale complexe se produc disfuncții manageriale în achizițiile propriu-zise, ceea ce influențează performanțele finale ale produsului.

Pentru evitarea situațiilor necoordonate este posibilă formularea unui set de principii manageriale pentru programele de achiziții.

Întreprinderea S.C. A&B S.A. Bucureşti intenționează realizarea unui avion performant care să aibă dublă finalitate în aria utilizării pe piață: *a)* civilă; *b)* militară.

Pentru evitarea disfuncțiilor (dezorientării) în domeniul achizițiilor pe orizontală, Consiliul de Administrație a însărcinat un grup de management, format din 5 persoane, să formuleze „*Principiile programului de achiziții"*.

După runde îndelungate de consultări şi confruntări în planul sistematizării ideilor, a reieşit că extrapolarea sistemului american de principii manageriale ale programului de achiziție pentru un avion de luptă (*Advance Tactics Fighter*) este cea mai potrivită decizie şi s-au enunțat următoarele orientări practice:

Universitatea SPIRU HARET

1. **Integritatea în acțiune**

Acest aspect prevede două secvențe manageriale:

– certitudinea că interlocutorul (partenerul care livrează elementele de construcție) înțelege mesajul, respectiv informația transmisă;

– conducerea onestă a relațiilor de afaceri.

2. **Munca în echipă**

În esență, se urmăreşte înțelegerea importanței muncii fiecărui membru şi al echipei în ansamblu.

3. **Logică şi bun-simț**

Orice program de achiziție trebuie să fie încadrat într-o logică identificabilă dar şi între limitele unui simț ancorat în realități.

4. **Implicarea tuturor**

Echipa prestatoare de activități de achiziții trebuie implicată, respectiv antrenată în ansamblul său, prin oferta de atribuții şi răspunderi individuale care compuse conduc la implicația generală.

5. **Integrarea întregului sistem**

Rapoartele de acțiune în context, ca instrumente de management, nu trebuie să se contrazică în conținut. În mod firesc liniile de achiziție – cu toată diversificarea lor şi mai ales prin prisma competiției pentru preț şi calitate –, vor fi complementare, servind întregul, respectiv sugerând potențial de conjugare în vederea obținerii produsului final conform dorinței sau preferinței programate.

6. **Stabilirea responsabilității**

Activitățile de achiziție-asamblare vor trebui să se subordoneze implicării cu responsabilitățile procentuale sau pe paliere de răspundere managerială specifică.

7. **O abordare disciplinată**

În orice echipă trebuie să domine abordarea metodelor structurate de management, care induc disciplina în acțiune.

8. **Înțelegerea a ceea ce se cere de fapt**

Orice neînțelegere a ansamblului sau o eventuală nereceptare a întregului conduce la inactivitate sau cheltuieli de efort pe direcții eronate.

9. **Stabilirea unor obiective realiste şi înțelegerea lor**

Membrii echipei vor fii în posesia obiectivelor declarate (asumate) care trebuie înțelese în contextul a ceea ce se cere de fapt.

Universitatea SPIRU HARET

10. **Adoptarea unor decizii pe termen lung**

Viziunile pe termen scurt au frecvent caracter tactic. „Împingerea" orizonturilor de acțiune presupune asumarea deciziilor pe termen lung.

11. **Opțiuni realiste**

Este posibil ca unele opțiuni să fie scumpe pe termen scurt însă ieftine pe termen lung.

12. **Un bun început**

Startul acțiunii majore nu este favorabil dacă nu se prevăd măsuri pentru „fiabilizarea" lui. Acestea constau din tehnici specifice de management care conferă importanță şi substanță oricărui început de activitate.

13. **Asigurarea mijloacelor necesare**

Activitățile conjugate vor beneficia de o infrastructură a mijloacelor necesare derulării lor în condiții de normalitate convențională.

14. **Asigurarea că întregul personal din echipa de lucru ştie cum trebuie îndeplinite obiectivele**, respectiv cum poate fi atins **obiectivul final**.

15. Folosirea unei **planificări punctuale** structurate pe coloana principală de planificare. În acest scop este necesară deținerea de date de verificare a etapelor programului pentru transpunerea practică a proiectului.

16. **Definiția succesului şi capacitatea de a-l aprecia**

Pe traiectoria unui proiect, realizările contabilizate sunt catalogate drept succese, însă este necesară formularea unei capacități de a aprecia obiectiv aceste succese.

17. **Răsplătirea succesului**

Orice realizare contabilizată şi catalogată drept succes trebuie răsplătit.

18. Concentrarea pe o relație de tip **win-win** (câştig de ambele părți).

19. **Garantarea comunicării**

Este imperios necesar să fie asigurate atât fluxuri verticale, cât şi orizontale pentru comunicare în derularea conținutului proiectului.

20. **Realizarea succesului printr-o atitudine şi concentrare pozitivă**

Concentrarea asupra elementelor de proiect pentru asigurarea transpunerilor practice devine esențială în condițiile în care coerența şi

Universitatea SPIRU HARET

forța de aplicație a conținutului proiectului pot fi obținute printr-un management ce vizează clar obținerea succesului.

Principiile de mai sus au caracter generalizator, însă pentru transpunerea lor se constată că top-managementul întreprinderii trebuie să dovedească în manieră proprie înțelegerea specifică a imperativelor respective.

II. ***Cerințe specifice pentru dezbateri şi seminarizare***

1. Să se estimeze superioritatea muncii în echipă față de munca individuală în operațiunile de achiziții.
2. Sublinierea limitelor de „implicare a tuturor" într-un proiect productiv-economic sau de achiziții.
3. Ce rol joacă mentalitatea în munca de echipă.
4. Dacă managementul trebuie să se ralieze la principii care să susțină strict organizarea şi ponderea proceselor productiv-economice.
5. Deciziile în achiziții pentru termen lung pot fi afectate de erodare în condițiile modificării politicilor manageriale?

STUDIU DE CAZ NR. 3

LUAREA DECIZIEI PRIVIND TRANSFERUL ŞI MANAGEMENTUL ACTIVITĂŢILOR DE COMERŢ EXTERIOR ÎN STRUCTURA M.A.E.

Definiţii şi reprezentări pentru discuţii
Tendinţe şi situaţii specifice pe plan internaţional

În spaţiul euro-atlantic vectorul securitate (NATO) şi cel economic (UE) caracterizează parametric politicile externe ale ţărilor din regiune.

În majoritatea ţărilor dezvoltate ale lumii, ministerele afacerilor externe au şi funcţiunea de comerţ.

Orice delegaţie în exterior din sistemul public oficial al ţărilor dezvoltate are mandat de promovare a exporturilor.

Misiunile diplomatice ale marii majorităţi a ţărilor din lume sunt evaluate ca eficiente şi prin nivelul atins (evoluţia ascendentă) de volumul schimburilor comerciale între ţara trimiţătoare şi ţara de reşedinţă (volum total, volumul exporturilor, balanţa comercială).

I. ***Un tablou al situaţiilor practice diplomatico-economice în politica externă românească în anul 2007***

1. Se constată o ruptură între preocupările de promovare în exterior a politicilor economice de ansamblu ale ţării prin misiunile diplomatice, respectiv prin oficiile comerciale faţă de realităţile şi intenţiile înregistrate pe plan intern.

Misiunile diplomatice promovează liniile generale de politică economică externă, în timp ce oficiile comerciale au preocupări punctuale, naturale şi autoorganizate de captare a partenerilor economici din ţara de reşedinţă.

2. La nivel macroeconomic este lansată şi promovată în plan regional *Strategia de dezvoltare pe termen mediu a României*.

Misiunile diplomatice româneşti din exterior au luat act de existenţa acestei strategii care, în preocupările curente, rămâne un document inert, cvasi-inoperabil pentru corpul diplomatic aflat la post

Universitatea SPIRU HARET

şi, în egală măsură, pentru membrii birourilor comerciale. Nu sunt formalizate sau nominalizate instrumente practice care în timp real să fie puse în funcţiune în mediul diplomatic şi economic local spre a genera atractivitatea programată faţă de România. Diplomaţii aşteaptă „aplicarea de la sine" în exterior a conţinutului strategiei respective.

Oficiile (birourile) comerciale româneşti din exterior nu au în evidenţă sarcina contribuţiei la transpunerea practică a conţinutului Strategiei de dezvoltare a României. Într-o astfel de situaţie, angrenarea în constituirea unui flux coerent al schimburilor comerciale între ţara de reşedinţă şi România este afectată.

3. Birourile comerciale româneşti din exterior au în componenţă una, două, cel mult trei persoane. De exemplu, în cazul existenţei la post a unei singure persoane la biroul comercial, aceasta îndeplineşte un rol multiplu. Fişa de post a acesteia este atotcuprinzătoare şi are în conţinut atribuţii şi răspunderi compuse precum: şef al biroului comercial, administrator, şofer, contabil, curier, operator telefax, raportor, realizator de întâlniri economice, organizator de vizite şi misiuni economice, însoţitor de delegaţii, participant singular la negocieri, tratative ş.a. O astfel de situaţie diminuează angajamentul profesional al persoanei respective prin disiparea forţelor.

Dacă oficiul comercial este situat într-o clădire sau localitate separată, cheltuielile suplimentare sunt considerabile.

4. Persoana din cadrul Biroului comercial se află în dublă subordonare. Prima subordonare este cea la Ministerul de origine (MIC sau MIR) în cadrul căruia respectă metodologic orice i se impune, deoarece trimiterea la post şi asigurarea salarială se realizează din locul de proveniență. La „bază", la sediul ministerului de origine politicile de comerţ exterior sunt cel mai adesea inerte, statistice, de consemnare, deoarece între intenţiile afişate şi realitatea economică există diferenţe.

Persoana din Biroul comercial din exterior prezintă la „bază" o raportare trimestrială cu notă preponderent statistică, mai mult constatativă decât activă.

5. Se manifestă câteva fenomene de anormalitate, precum:

– şeful biroului comercial din exterior promovează relaţii economice care sunt oferite la „bază" sau direct celor interesaţi din sectorul de stat sau privat din România. Agenţii privaţi presează, în mod particular, persoana şefului oficiului (biroului) spre a lucra în mod privat pentru aceştia.

Universitatea SPIRU HARET

– se poate constata că, din timpul total de lucru, un şef de Birou comercial dedică o mare parte acţiunilor neraportate, care se referă la sprijinirea uneia sau alteia dintre societăţile private. În acest mod, şeful oficiului, care este în serviciu public, devine în plan secund agentul (reprezentantul) în ţara de reşedinţă a uneia sau alteia dintre firmele cu care intră în contact. Acest aspect determină neangajament strategic pentru construirea unui flux economic real de export al mai multor firme din România în ţara respectivă.

6. Şeful misiunii diplomatice este pus în situaţia de a promova în paralel acţiuni economice. Sarcinile şi priorităţile şefului Biroului comercial (primite de la ministerul de origine) pot fi pentru moment diferite. În acest fel sunt create discrepanţe şi tensiuni în grup.

7. Se manifestă şi o a doua subordonare a şefului Oficiului comercial şi anume către şeful misiunii. Această subordonare este cel mai adesea formală.

Şeful misiunii diplomatice, conform reglementărilor M.A.E., transmite lunar un Raport economic, ceea ce nu corespunde obligaţiilor şefului Biroului comercial (care transmite trimestrial un Raport similar). Raportările respective sunt frecvent diferite, antagonice.

8. Sunt derulate două grupe de cheltuieli cu deconturi la cele două ministere (diferite ca profil).

Şeful Biroului comercial nu este posesor de Paşaport diplomatic şi nu beneficiază de reducerile de cheltuieli asigurate frecvent diplomaţilor de către ţara primitoare (pierderea fiind în bugetul ministerului de origine).

9. Comisiile economice mixte guvernamentale sunt pe cale de dispariţie. De regulă se realizează întâlniri speciale între mari misiuni diplomatice şi economice din două ţări. Şeful Biroului commercial are astfel diminuate locul şi rolul său în activităţile de genul celor enumerate mai sus.

10. Discrepanţele enumerate conduc la stări conflictuale de grup şi diferenţiate de intensitate şi preocupări între ambasade şi oficiile comerciale.

II. ***Consecinţe ale includerii activităţilor de comerţ exterior în M.A.E.***

1. Unificarea managementului diplomatic cu cel economic.

2. Transpunerea practică mai eficientă a elementelor de diplomaţie economică în acord cu tendinţele înregistrate pe plan internaţional.

3. Reducerea costurilor şi conducerea optimă a activităţilor de comerţ exterior.

Universitatea SPIRU HARET

4. Evitarea deturnării activităţilor de comerţ exterior spre interesul individual, privat al şefului Oficiului comercial.

5. Raportare activă, reală, unitară faţă de sarcinile propuse.

6. Control şi responsabilitate sporită pentru conducerea misiunii diplomatice faţă de problemele economice.

7. Munca de relaţii conjugată, unitară şi extinsă.

8. Impunerea conducerii prin obiective a activităţii de comerţ exterior.

9. Promovarea sistematică, unitară şi ofensivă a oportunităţilor româneşti de afaceri.

10. Cuantificarea elementelor de politică externă în rezultate avantajoase proiectate pe plan internaţional favorabile României.

11. Sesizarea evoluţiei calităţii şi dimensiunii mediului internaţional de afaceri prin luarea în considerare a elementelor strategice de diplomaţie politică în strânsă legătură cu diplomaţia economică.

12. Schimbarea unitară şi reală (condusă) a structurii exporturilor româneşti cu accent pus pe produsele şi serviciile ce înglobează valoarea adăugată ridicată.

13. Oferta unitară de date şi garanţii privind bonitatea partenerilor externi de afaceri.

14. Impunerea de sarcini şi obiective pentru deschiderea şi ocuparea de segmente şi pieţe pentru produsele româneşti.

15. Conceperea unitară a politicilor de liberalizare a comerţului şi angajamentelor în respectarea reglementărilor internaţionale la care România a aderat. Cu această ocazie se înfăptuiesc corelat armonizări legislative, practici şi atitudini eficiente comune politico-economice pe căi diplomatice pentru integrare în spaţiul euro-atlantic.

III. ***Cauzele unor manifestări de rezistenţă pentru includerea Departamentului de Comerţ Exterior în M.A.E.***

1. Pericolul restructurării unei părţi a personalului şi funcţiilor de conducere.

2. Pericolul raţionalizării prezenţei la post a personalului Departamentului.

3. Dorinţa de a păstra ambiguitatea subordonării duble a şefului Oficiului comercial.

4. Pierderea posibilităţilor de acţiune în scop personal, privat a şefului Oficiului comercial.

5. Obligativitatea lunară suplimentară de a întocmi şi prezenta rapoarte de activitate şi realizări.

Universitatea SPIRU HARET

6. Pericolul anulării unor contracte gata de operaționalizare privind exportul

7. Pierderea unei părți din câmpul de acțiune a A.N.E.I.R. (Asociația Națională a Exportatorilor din România), respectiv confruntarea acestei asociații cu situații mai controlate, ea dobândind astfel un rol mai formal în sfera comerțului exterior românesc.

8. Scoaterea în evidență a activității prezente nesatisfăcătoare a Camerei de Comerț şi Industrie a României şi a Romexpo prin faptul că M.A.E., prin Departamentul de Comerț, va ataca frontal problema conexiunilor şi creşterii oportunităților de afaceri destinate României cu exteriorul.

9. Pierderea de către cei interesați a controlului asupra eliberării de licențe și contingentări pentru import-export.

10. Orice misiune economică în exterior nu va mai fi pur „turistică", deoarece instituția de contact – ambasada – controlează şi impune un anumit nivel de relevanță.

IV. ***Cerințe didactice pentru dezbateri şi seminarizare (Subiecte de discuție)***

1. Care sunt avantajele funcționării separate a M.A.E. şi a Departamentului de Comerț?

2. Care sunt dezavantajele funcționării separate a M.A.E. şi a Departamentului de Comerț?

3. Care sunt avantajele funcționării în comun a M.A.E. şi a Departamentului de Comerț?

4. Care sunt dezavantajele funcționării în comun a M.A.E. şi a Departamentului de Comerț?

5. Propuneți o variantă organizatorică pe care să o argumentați dacă vi se pare corespunzătoare.

Universitatea SPIRU HARET

PARTEA A IV-A

TESTE DE AUTOEVALUARE CU ÎNTREBĂRI PENTRU EXAMINAREA COMPUTERIZATĂ

1) În cadrul unei firme cei ce conduc şi organizează activităţile, managerii în efortul lor de a imprima un avans productiv pozitiv şi economico-financiar sunt ajutaţi de planurile de afaceri prin:

A) renunţare la afacere;
B) deciziile manageriale;
C) acţiunile manageriale;
D) planurile manageriale;

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

2) Elementele principale ce definesc momentele critice pozitive în evoluţia unei firme se referă la:

A) cum sunt returnate fondurile salariale;
B) cum poate fi anticipată (de preferinţă, pe termen lung) evoluţia producţiei (structurii producţiei) şi a pieţei, schimbările şi competiţia;
C) cum pot fi elaborate contra-planuri (planuri rezervă) pentru contracararea posibilelor căi greşite pe care ar putea „derapa" firma;
D) cum să fie identificate şi conduse obiectivele cele mai importante ale firmei;

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

3) *Planificarea managerială* este un concept teoretic ce exprimă un ansamblu:

A) de acţiuni coerente prin care se urmăreşte evoluţia activităţii economice
B) de activităţi prin care se studiază alternativele de urmat şi se alege varianta optimă;

Universitatea SPIRU HARET

C) de acţiuni ce vizează concurența;

D) de acţiuni ce urmăresc să asigure o eficiență tot mai ridicată a concurenței, să dezvolte şi să perfecționeze instrumentele, tehnicile şi pârghiile pentru desfăşurarea competiției pe piață.

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

4) Un plan de afaceri trebuie să îndeplinească următoarele criterii:

A) să aibă acurateţe;

B) să fie complex ;

C) să fie aplicabil;

D) să fie simplu;

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

5) Strategia este o concepție de ansamblu potrivit căreia conducerea unui sistem economic se realizează pe baza unor studii şi aceasta stabileşte:

A) principalele obiective de dezvoltare pe termen lung;

B) acțiunile care urmează a fi desfăşurate pentru atingerea obiectivelor respective;

C) resursele necesare pentru realizarea acestora;

D) termenele pe faze şi etape de desfăşurare.

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

6) Obiectivele strategice trebuie să îndeplinească mai multe calități printre care:

A) să fie reale

B) să fie mobilizatoare

Universitatea SPIRU HARET

C) stimulatoare

D) să înregistreze acțiuni pozitive economico-financiare.

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

7) Obiectivele strategice la nivel de firmă rezultă din relatări despre:

A) principalele schimbări economice, tehnice, financiare, organizatorice preconizate;

B) domeniile, secțiile, compartimentele, produsele, pieţele prevăzute pentru dezvoltare, concentrare, restrângere sau abandonare;

C) restricțiile economice care operează în plan economic,

D) numărul de angajați;

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

8) Strategia îmbunătățirii continue (SIC) are largă aplicabilitate în Japonia (Strategia Kaizer) şi, în principal, prevede:

A) problemele ivite în activitatea productivă trebuie recunoscute, admise şi rezolvate liber, cu participarea celor implicați prin relații formale şi informale în cadrul firmei;

B) relațiile între muncă şi management trebuie să fie de colaborare; trebuie să primeze orientarea spre rezultate;

C) atât evoluția, dar mai ales menținerea unor rezultate pozitive necesită efort continuu;

D) problemele îmbunătățirii continue

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

9) Despre conceptul de *decizie* se pot desprinde cel puțin următoarele:

A) este privită ca un proces de alegere rațională specifică;

B) se regăsesc în toate funcțiile de management;

C) reprezintă actul final în stabilirea obiectivelor;

D) integrarea activității economice în mediul ambiant;

1 A, B,C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

10) Principalele elemente componente ale unei strategii sunt:

A) obiectivele; se referă la orizonturi de 3-5 ani;

B) modalități de realizare a obiectivelor (abordări majore, diversificarea producției, asimilarea de noi produse, câştigarea de noi piețe, specializarea în producție, introducerea de tehnologii noi ş.a.);

C) resursele; sunt prevăzute, de regulă, global (fonduri de investiții, credite, fonduri proprii, resurse umane şi materiale ş.a).;

D) termenele; se referă la data declanşării aplicării strategiei, momente intermediare, termenul final.

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

11) Întreprinderile organizate în orice domeniu de activitate au în comun câteva reguli şi anume:

A) pentru a produce trebuie să apeleze la toate resursele;

B) factorii de producție trebuie utilizați cât mai bine;

C) pentru a supraviețui şi dezvolta trebuie să fie rentabile;

D) activitatea economico-financiară trebuie bine condusă;

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

Universitatea SPIRU HARET

12) Concurența constă dintr-o multitudine de forme de comportament ce se manifestă în cadrul relațiilor dintre furnizori pentru captarea interesului unei clientele cât mai numeroase.

Pentru a defini aceste forme de manifestare a concurenței se pot avea în vedere următoarele aspecte:

A) interesele şi aspirațiile clientelei;

B) libertatea de a acționa;

C) interesele şi aspirațiile producătorilor în calitate de ofertanți;

D) existența în mediul economic a unor reglementări juridice şi a unei stări psihologice şi sociale care impun sau favorizează anumite acțiuni sau comportamente din partea agentului economic;

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

13) În condițiile economiei de piață concurența:

A) apare ca o necesitate obiectivă;

B) face parte din regulile de joc ale pieței;

C) este specifică planificării centralizate;

D) impune o calitate superioară a produselor;

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

14) Privită ca sistem economic, întreprinderea cuprinde următoarele elemente:

A) personalul, caracterizat prin diverse variabile de stare cum sunt: sexul, vârsta, calificarea, funcția;

B) mijloacele materiale şi anume maşini, utilaje, instalații pentru care bilanțul contabil reține două variabile de stare: valoarea şi categoria de imobilizare;

C) drepturile, obligațiile şi mijloacele financiare ale întreprinderii care sunt cuprinse în bilanț sub forma valorică şi se referă la dreptul de proprietate asupra altor întreprinderi sub forma acțiunilor deținute, a creanțelor şi a lichidităților în bancă sau în casă;

Universitatea SPIRU HARET

D) materiile prime, produsele finite, semifabricatele sau în curs de fabricație;

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

15) Crearea unui compartiment în cadrul unei întreprinderi depinde de importanța funcțiunii pentru acea întreprindere. Multitudinea compartimentelor întreprinderii poate fi clasificată după mai multe criterii:

A) importanța ierarhică: direcția, serviciul, biroul, secția sau atelierul;

B) activitățile specifice îndeplinite: compartimente de aprovizionare, vânzări, persoane, contabilitate;

C) modul de participare la acțiune: compartimentul de conducere, de execuție;

D) modul de exercitare a autorității: compartimente ierarhice sau funcționale;

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

16) Relațiile organizatorice sunt alcătuite din ansamblul legăturilor dintre componentele structurii stabilite prin reglementări oficiale, iar relațiile organizatorice pot fi:

A) autoritate;
B) cooperare;
C) de control;
D) de reprezentare;

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

Universitatea SPIRU HARET

17) Organigrama – este o reprezentare grafică a structurii organizatorice a întreprinderii şi aceasta redă o parte din componentele structurii şi anume:

A) compartimente;
B) nivelurile ierarhice;
C) numărul de posturi;
D) relaţiile organizaţionale;

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

18) Organigrama – este o reprezentare grafică a ……. a întreprinderii:

1 managementului;
2 structurii organizatorice;
3 probităţii profesionale;

19) Activităţile economice, social-productive, culturale, politice, juridice ş.a. trebuie organizate, conduse, controlate, pentru a se ajunge la un anumit grad de…….. :

1 producţie;
2 managerial;
3 eficienţă;

20) Conceptul de *management* are semnificaţii multiple, este …… de conducere, organizare, administrare, coordonare şi control asupra unei activităţi.

1 ştiinţa tehnicilor;
2 ştiinţa procedeelor;
3 ştiinţa ştiinţelor;

21) Managementul reprezintă ……cu caracter productiv, economic şi social, inclusiv administrativ intern, ce pot fi folosite în activitatea de organizare şi conducere a entităţilor productiv-economice şi sociale.

1 metodele şi organizaţiile;
2 metodele şi graficele;
3 metodele şi procedeele;

Universitatea SPIRU HARET

22) Managementul reprezintă complexul de preocupări şi acţiuni ale conducătorului, de creare a cadrului care să permită ca, prin acţiunile unui grup de lucrători, să se realizeze un anumit …… în condiţii de calitate, termen şi eficienţă a valorificării;
1 obiectiv;
2 grad de ineficienţă;
3 procedeu;

23) Managementul activităţilor productiv-economice constituie un ansamblu de ……..... şi gestiune a liniilor de producţie în entităţi organizate specific.
1 procedee;
2 tehnici de organizare;
3 ineficienţe;

24) Conducătorul de firmă este acel …….care indiferent de nivelul ierarhic la care se află, are drept de dispoziţie (decizie).
1 administrator;
2 neexecutant;
3 producător;

25) Sub grija managerului, lucrătorii, materialele şi mai ales ……. pot determina condiţiile necesare acţiunii productiv-economice.
1 obiectivele;
2 ideile;
3 organigramele;

26) Obiectul de cercetare a managementului este dat de corelaţia dintre sistemul conducător şi cel condus, ca atare, managementul este……. întrucât are în vedere dirijarea talentului altora şi obţinerea de rezultate prin alţii.
1 ştiinţă şi artă;
2 ştiinţă şi proces;
3 tehnica de organigramă;

Universitatea SPIRU HARET

27) Planificarea rezultă din conținutul politicii firmei, este indicată în principii, însă riguros limitată la conținutul temelor şi pozițiilor ce trebuie adoptate pentru atingerea ……. stabilite.
1 dezaprobărilor;
2 plăților;
3 obiectivelor;

28) Dirijarea se referă la distribuirea ……. în direcții stabilite şi momente oportune.
1 de activități;
2 de plăți;
3 de momente;

29) Controlul este esențial în fluidizarea activităților în cadrul …… şi el se obține efectiv din exercitarea acestei funcțiuni lucrative de către top-managementul întreprinderii.
1 firmei;
2 organigramei;
3 eficienței;

30) Fisa postului serveşte ca document organizatoric indispensabil fiecărui ……. şi ca suport pentru evaluarea muncii acestuia.
1 salariat;
2 furnizor;
3 comerciant;

31) Prin comunicare scrisă se mai înțelege totalitatea comunicărilor …….. care intervin în activitatea unei persoane juridice cu privire la relațiile şi interesele ei.
1 comunicate;
2 scrise;
3 nominalizate;

32) Organigrama este un instrument important ce face parte din structura organizatorică a unei firme folosită în analiza ……
1 managementului;
2 perspicacității;
3 sensibilității;

Universitatea SPIRU HARET

33) Conducerea reprezintă influenţarea ……. angajat să participe la realizarea obiectivelor.
1 managerilor;
2 personalului;
3 acționarilor;

34) Firma este agentul economic ce se identifică cu o întreprindere şi constă în denumirea unui comerciant care este înmatriculat la ……...
1 Biroul Unic;
2 Registrul Comerţului;
3 Ministerul Economiei şi Comerţului.

35) Întreprinderea este delimitată de două zone (externă-internă), elementul de legătură între cele două zone este ……...
1 factorul artificial;
2 managementul;
3 factorul natural.

36) Mediul …….. al firmei este influenţat de factori naturali şi factori artificiali.
1 ambiant;
2 ostil;
3 coercitiv.

37) Sistemul de management reprezintă ansamblul elementelor cu caracter …….. organizatoric, informațional, motivațional în cadrul unei activități productive, prin intermediul căruia se exercită procesele şi relațiile de conducere pentru a obține o eficiență cât mai ridicată.
1 individual;
2 decizional;
3 multilateral;

Universitatea SPIRU HARET

38) A stabili norma de muncă pentru un executant înseamnă a determina care este …… ce urmează să o îndeplinească în legătură cu efectuarea unei operații sau lucrări (productive sau de natură funcțională), în condiții tehnice şi organizatorice precizate, lucrând în ritm normal, cu intensitate normală şi având calificarea necesară.

1 sarcina;
2 pregătirea;
3 ambientul.

39) Normarea de muncă este ……. necesară pentru efectuarea unei lucrări sau pentru prestarea unui serviciu, în anumite condiții tehnico-organizatorice şi de calificare.

1 cantitatea de timp;
2 cantitatea de muncă;
3 numărul de angajați;

40) Structura timpului de muncă este dată, în principal, de …… şi timpul neproductiv.

1 timpul productiv;
2 timpul de concediu;
3 timpul liber.

41) Întreprinderea comercială este o unitate economică având ca scop ……. şi servicii de la producători sau furnizori cu scopul de a le vinde.

1 execuția de produse;
2 execuția de management;
3 achiziționarea de mărfuri, produse.

42) Societățile comerciale cu personalitate juridică se pot constitui în una din următoarele forme ……..

1 Legea nr. 31/1990 şi republicată în 1998;
2 Legea nr. 30/1990 şi republicată în 1998;
3 Legea nr. 31/1995 şi republicată în 1998.

Universitatea SPIRU HARET

43) Societățile comerciale fără personalitate juridică se pot constitui în următoarele forme
1 Decretul Lege nr. 54/1990;
2 Decretul Lege nr. 50/1990;
3 Decretul Lege nr. 51/1990.

44) Prin organizarea producției se asigură îmbinarea în timp şi spațiu a elementelor umane, ……. materialele, mijloacele de muncă şi obiectele muncii pe baza tehnologiei şi a normativelor stabilite în realizarea unor obiective.
1 forța motrică;
2 forța locomotorie;
3 forța de muncă;

45) Postul – reprezintă un grup de obiective, sarcini, …… şi responsabilități ce revin spre execuție unui singur angajat.
1 competențe;
2 moralități;
3 stabilități;

46) Funcția este desemnată de …….. care sunt caracterizate de aceleaşi trăsături principale.
1 totalitatea angajaților;
2 totalitatea posturilor;
3 totalitatea managerilor;

47) Metoda de Management reprezintă ansamblu de principii, reguli, tehnici, procedee şi instrumente, care indică …….. în care se desfăşoară anumite funcții ale conducerii pentru realizarea obiectivelor propuse.
1 maniera de discuție;
2 maniera, felul;
3 maniera de comunicare;

Universitatea SPIRU HARET

48) Tehnica de Management reprezintă ansamblu de reguli specifice, procedee şi instrumente prin care se ……concret problemele ce decurg din funcțiile conducerii.
1 soluționează;
2 comunică;
3 conduce;

49) Sistemul de Management reprezintă …… în ansamblu - adică totalitatea elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional într-o firmă.
1 procesul de execuție;
2 procesul de conducere;
3 procesul angajaților;

50) Funcțiile de conducere sunt …… au caracter general şi se aplică de către toți agenții economici, dar au conținut şi forme diferite în funcție de specificul activității, se realizează într-o pondere diferită în funcție de nivelul ierarhic.
1 specifice cadrelor de conducere;
2 specifice executanților;
3 specifice furnizorilor;

51) Funcția de previziune reprezintă ansamblul proceselor ce …… obiectivele organizației, obiectul sau obiectele de activitate, precum şi resursele alături de mijloacele necesare atingerii scopurilor, eficienței propuse.
1 interacționează;
2 determină;
3 armonizează;

52) Funcția de previziune se realizează la nivel de organizație prin: …..... planuri şi programe.
1 prognoze;
2 norme de muncă;
3 norme de timp;

Universitatea SPIRU HARET

53) Prognozele (sintezele) sunt lucrări, proiecte, ……. care acoperă un interval mare de timp (de la 5 la 10 ani); au un caracter aproximativ şi nu sunt obligatorii; datele conținute au valoare indicativă.
1 verbale;
2 non-verbale;
3 scrise;

54) Prin studiul de fezabilitate se realizează o evaluare economică, financiară în …….. a efortului investițional.
1 prezent;
2 viitor;
3 trecut;

55) Planurile sunt …… scrise ce focalizează acțiuni cuprinse de la o lună, un an, până la 5 ani, gradul de detaliere este mai mare, au caracter obligatoriu.
1 proiecte, lucrări;
2 sinteze, prognoze;
3 radiografii;

56) Pentru eficiență este necesar să se acționeze cu planificare …… pe cât posibil la nivelul fiecărui agent economic.
1 centralizată;
2 descentralizată;
3 informațională;

58) La nivel de firmă planul este un document de lucru scris prin care se urmăresc obiectivele planificate, comparativ cu ce se realizează, precum şi modalitățile de folosire a tuturor ……., pentru atingerea obiectivelor programate.
1 maiştrilor;
2 resurselor;
3 managerilor;

Universitatea SPIRU HARET

59) Programele de lucru la nivelul activităților economice au caracter de lucru …… şi un orizont de timp redus (decadă, săptămână, zi, schimb, oră), sunt lucrări extrem de detaliate şi sunt obligatorii având un grad ridicat de certitudine.
1 investițional;
2 permanent;
3 decizional;

60) Funcția de organizare reprezintă ansamblul proceselor cu ajutorul cărora se …… într-o organizație, respectiv munca fizică şi cea intelectuală, precum şi gruparea lor pe posturi, compartimente, birouri, formațiuni de muncă.
1 delimitează acțiunile;
2 determină obiectivele;
3 antrenează personalul;

61) Prin organizarea conducerii se stabileşte conducerea organizației, se formulează …….. organizațională (organigrama), în care sunt consemnate nivelurile ierarhice în funcție de obiectul de activitate al organizației, sarcini, responsabilități, autoritate şi restricții şi se face distribuția activităților pe niveluri.
1 structura;
2 tipicul societății comerciale;
3 obiectivele;

62) Prin organizarea activităților producției se asigură îmbinarea în timp şi spațiu a …… (forța de muncă), (mijloacele de muncă), pe baza tehnologiilor şi normativelor, standardelor de muncă cu respectarea legislației în vigoare.
1 resursele materiale;
2 resurselor umane;
3 resurselor tehnologice;

Universitatea SPIRU HARET

63) Prin organizarea muncii se stabilesc indicatorii, parametrii proceselor de muncă şi folosirea eficientă a forţei de muncă, se întocmesc fişele……., se încheie contracte de muncă cu angajaţii, se stabilesc Regulamentele de Ordine Interioară, respectiv Regulamentul de Organizare şi Funcţionare.

1 posturilor;
2 standardelor;
3 de salarizare;

64) Funcţia de coordonare reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează …… şi acţiunile resurselor umane luate în cadrul primelor două funcţii (în cea de previziune şi organizare);

1 proiectele;
2 strategiile;
3 deciziile;

65) Coordonarea constă în corelarea, sincronizarea în timp şi spaţiu a diverselor activităţi desfăşurate de personalul firmei; rolul important al funcţiei de coordonare este că ne indică sistemul ……. în interiorul organizaţiei, precum şi căile de comunicare cu mediul extern.

1 de comunicare;
2 de principiu;
3 decizional;

66) Funcţia de coordonare depinde decisiv de latura umană a potenţialului managerial, coordonarea poate fi: ……. şi multilaterală;

1 microeconomică;
2 bilaterală;
3 macroeconomică;

Universitatea SPIRU HARET

67) Funcția de antrenare reprezintă ansamblul proceselor prin care se determină ca …… organizației să atingă obiectivele propuse a fi realizate.
1 personalul;
2 managerii;
3 sindicatul;

68) Motivarea, din cadrul funcției de antrenare, corelează satisfacerea necesităților şi intereselor angajaților cu realizarea …….. organizației (firmei).
1 pozitivă;
2 negativă;
3 obiectivelor;

69) Funcția de control-evaluare reprezintă ansamblul proceselor prin care se constată dacă s-au atins ……. propuse, standardele de execuție, calitatea produselor stabilită inițial, a tuturor normelor.
1 performanțele;
2 numărul de angajați;
3 numărul de manageri;

70) Funcția de control-evaluare are scopul de a prevedea, a ……. apariția unor deficiențe, a corecta orice abatere în timpul procesului de muncă.
1 elimina;
2 elabora;
3 mânui;

71) Decizia este un instrument de exercitare a …….. este un proces de hotărâri, idei optime vizând stabilirea unui scop, atingerea unor obiective, stabilirea unor direcții şi modalități de îndeplinire a acestora.
1 sindicatului;
2 managementului;
3 executanților;

Universitatea SPIRU HARET

72) Managementul este înțeles, în primul rând, ca un proces de folosire a informației, actul conducerii realizându-se în cadrul ciclului: INFORMAȚIE –……..– ACȚIUNE
1 CONSULTANȚĂ;
2 DECIZIE;
3 ELIMINARE;

73) Decizia este un moment de control a activității de conducere şi se regăseşte în toate funcțiile de:
1 de conducere;
2 de cooperare;
3 de exploatare;

74) Decizia reprezintă elaborarea unui număr de strategii alternative şi alegerea uneia ……..dintre ele, pentru declanşarea acțiunii.
1 optime;
2 casnice;
3 neclară;

75) Decizia este caracterizată, în primul rând, de faptul că trebuie fundamentată …….. (să fie adoptată în conformitate cu cerințele tehnice, tehnologice, a legilor economice obiective ale dezvoltării societății umane);
1 ecosistemic;
2 ştiințific;
3 economic;

76) Decizia trebuie să fie …….. cu tendințele imprimate dezvoltării economico-sociale, corespunzător dezvoltării societății în ansamblu, să fie în concordanță cu condițiile istorice concrete ale perioadei la care se referă aplicarea;
1 în discordanță;
2 în disonanță;
3 în concordanță;

Universitatea SPIRU HARET

77) Decizia trebuie să pună în valoare, pe cât posibil toate …….. umane, materiale şi financiare ale sistemului productiv-economic sau social supus transformărilor;
1 corelaţiile;
2 resursele;
3 muncile;

78) Sistemul informaţional managerial reprezintă ansamblul …… fluxurilor informaţionale, procedurilor şi mijloacelor de tratare a informaţiilor, care contribuie la realizarea obiectivelor firmei, fundamentarea deciziilor strategice, elaborarea politicilor de producţie şi marketing, a modelelor de creştere a profitului, realizarea scopurilor, evitarea abaterilor.
1 subiectelor;
2 incertitudinilor;
3 informaţiilor;

79) Informaţia este ……. sau o ştire, care se referă la producerea unor evenimente din mediul productiv-economic, la situaţiile, condiţiile şi dimensiunile manifestării acestora.
1 un mesaj, o comunicare;
2 un mijloc de tratare;
3 un diagnostic acut;

80) Informaţiile analitice semnalează fapte şi evenimente culese direct de ……., fără nicio intervenţie.
1 la surse;
2 la intermediari;
3 la concurenţi;

81) Informaţiile sintetice exprimă situaţii rezultate din confruntări cu alte ……., generalizări, interpretări ş.a.
1 medii;
2 informaţii;
3 diagnosticări;

Universitatea SPIRU HARET

82) Informaţiile sunt componentele primordiale ale sistemului ……. acestea declanşează decizii şi acţiuni.
1 informaţional;
2 managerial;
3 decizional;

83) Comunicarea este un schimb de mesaje între un emiţător şi ……., pe această cale putându-se sincroniza acţiunile şi atitudinile. Scopul ei este de a efectua schimbări, de a influenţa o acţiune, schimb reciproc de informaţii idei, gânduri, opinii, implicând înţelegerea reciprocă.
1 un monitor;
2 un receptor;
3 un manager;

84) Comunicarea este elementul de bază……., este elementul de coeziune între membrii consiliului de administraţie şi preşedintele (directorul) firmei, dintre manageri, schimbul de informaţii între persoane în circulaţia de impresii, decizii, comenzi.
1 al informaţiilor;
2 al managementului;
3 al obiectivelor;

85) Comunicarea scrisă cuprinde rapoarte, memorii, scrisori, note, procese verbale şi alte documente bazate……., are un grad ridicat de exactitate în raport cu comunicarea verbală, având avantajul păstrării facile a informaţiilor.
1 pe cuvântul scris;
2 pe cuvântul verbal;
3 pe comunicarea non-verbală;

86) Comunicarea non-verbală este un proces complex care include ……, mesajul, starea sufletească, mişcările trupului, aceasta poate fi folosită pentru a „controla”, a interveni, pentru a inspira un grad de respect, pentru a reţine o conformare sau pentru a dezaproba.
1 tehnologia;
2 obiectivul;
3 omul;

Universitatea SPIRU HARET

87) Managementul Resurselor Umane se ocupă cu studiul proceselor de conducere, organizare, antrenare, control- evaluare a ……., regăsite în activitatea firmei.

1 forței de muncă;
2 mijloacelor de muncă;
3 resurselor;

88) Informațiile trebuie să îndeplinească diferite condiții pentru a fi eficiente şi operative în procesul decizional.

A) să fie veridice, să fie exacte, să fie necesare, să fie complete, să fie oportune, să aibă o vârstă cât mai redusă, să fie transmise cu frecvența rațională celor interesați;

B) sa aibă fiabilitate corespunzătoare şi să aibă dublu caracter: obiectiv (conținut intrinsec) şi subiectiv (exprimat prin valoarea lor pentru factorii de decizie din domeniul diplomației);

C) sa fie cunoscute numai de către manageri;

1 A, C
2 A, B
3 B, C
4 A, B, C

89) Informațiile la nivel de firmă sunt:

1 analitice când semnalează fapte şi evenimente culese direct de la surse, fără nicio intervenție.
2 sintetice când exprima situații rezultate din confruntări cu alte informații, generalizări, interpretări ş.a.
3 analitice şi sintetice.

90) Sistemul informațional managerial (S.I.M.) reprezintă:

A) ansamblul informațiilor, fluxurilor informaționale, procedurilor şi mijloacelor de tratare a informațiilor, care contribuie la realizarea obiectivelor firmei;

B) fundamentarea deciziilor strategice;

C) elaborarea politicilor de producție şi marketing, a modelelor de creştere a profitului, realizarea scopurilor, evitarea abaterilor.

1 A, B
2 B,C
3 A, B, C
4 A, C

91) Sistemul informaţional managerial de comunicare are următoarele părţi componente:
1 emiţătorul, semnalul, mesajul, sursa, utilizatorul, canalul, modularea, demodularea, codarea, receptorul
2 informaţii individuale, organizaţionale, informaţii sociale
3 informaţii cu grad ridicat de relevanţă, caracterizate prin actualitate, acurateţe, oportunitate şi precizie.

92) Fluxul informaţional reprezintă:
1 cantitatea de decizii luate la nivel de conducere,
2 cantitatea de informaţii care este vehiculata între emiţător şi receptor, caracterizat prin lungime, viteza de deplasare, fiabilitate, cost,
3 sursele informaţionale, individuale de la nivelul firmei.

93) Comunicarea este un schimb de mesaje între un emiţător şi un receptor, pe aceasta cale putându-se sincroniza acţiunile şi atitudinile. Scopul comunicării este:
1 de a stabili locul de funcţionare şi gradul de fiabilitate al unei firme,
2 de a majora rata de salarizare a angajaţilor,
3 de a efectua schimbări, de a influenta o acţiune, schimb reciproc de informaţii idei, gânduri, opinii, implicând înţelegerea reciproca.

94) Comunicarea managerială este:
A) scrisă
B) verbală
C) non-verbală
1 A, B
2 B, C
3 A, C
4 A, B, C

Universitatea SPIRU HARET

95) Comunicarea scrisa cuprinde:

A) rapoarte, memorii, scrisori, note, procese verbale;

B) documente bazate pe cuvântul scris;

C) totalitatea comunicărilor scrise care intervin în activitatea unei persoane juridice cu privire la relaţiile şi interesele ei.

1 A, B
2 A, C
3 A, B, C
4 B, C

96) Suportul tehnic al canalelor comunicării orale cuprinde toate mijloacele tehnice care pot veni în sprijinul procesului de comunicare, care sunt:

A) telefonul;

B) mijloacele audio-video;

C) calculatorul.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

97) Comunicarea non-verbală este un proces complex care poate fi folosită pentru a „controla", a interveni, pentru a inspira un grad de respect, pentru a reține o conformare sau pentru a dezaproba,

A) include omul;

B) include mesajul,

C) include starea sufletească, mişcările trupului.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

98) Metodele de Management (MM) reprezintă ansambluri de principii, reguli, tehnici, procedee şi instrumente, care:

1 indică maniera de realizare a studiilor de fezabilitate;
2 indică maniera (felul) în care se desfăşoară anumite funcţii ale conducerii pentru realizarea obiectivelor propuse;
3 indică componenta organigramei unei firme.

99) Metoda managementului prin obiective (MpO) reprezintă ansamblul activităţilor unei firme prin care se indică:

A) importanţa stabilirii obiectivelor;

B) ordonării acţiunilor;

C) determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanţilor.

1 A, B
2 B, C
3 A, C
4 A, B, C

100) Metoda managementului prin excepţie (MpE) a fost conturată de F. Taylor şi are la bază o concepţie strâns legată de sistemul informaţiilor, al divizării problemelor şi al deciziilor în cadrul procesului de management:

A) impune intervenţia conducătorului de la diferite niveluri, în rezolvarea unor cazuri de excepţie prin care trece firma;

B) atunci când problematica şi deciziile corespunzătoare ce trebuie luate sunt considerate convenţional ca fiind normale (în care subalternii sunt cei care iau decizia);

C) atunci când problematica şi deciziile corespunzătoare ce trebuie luate sunt excepţionale (în care decizia este luata numai de către conducătorii firmei).

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

101) Management pe bază de motivare (M.M.) presupune ca programul productiv al firmei să fie:

A) defalcat pe obiective prioritare semnificative;

B) să se facă o apreciere reală, corecta a efortului depus, stimularea materială şi morală a angajaţilor;

C) să fie realizată corect organigrama firmei.

1 A, B
2 B, C
3 A, C
4 A, B, C

Universitatea SPIRU HARET

102) Management pe bază de participare se referă la concretizarea principiului colaborării între:

A) angajaţi şi manageri;

B) toate nivelurile de management ;

C) un director şi un furnizor de materii prime.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

103) Management pe bază de sistem (M.S.) reprezintă activitatea într-o firma care poate fi considerată un sistem, situaţie în care metodele matematice şi tehnologiile informaţionale sunt folosite în operaţionalizarea diferitelor:

A) acţiuni în privinţa managementului;

B) analize şi elaborarea variantelor ce sunt supuse procesării într-o infrastructura informatica, grupând cerinţele, şi obiectivele, reglând transformările şi procedând la luarea unei decizii dintr-o mulţime de alternative;

C) tehnici şi mijloace moderne de colectare, prelucrare şi stocare a informaţiilor contribuie la creşterea vitezei şi exactităţii procesului de luare a deciziilor în cadrul unei firme.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

104) Management pe baza de rezultate (M.R.) este o metoda de management ce pune accent pe aspectele finale ale activităţii firmei, de regula pe:

A) rezultatele economice obţinute din vânzarea (comercializarea) producţiei;

B) aprecierea pregătirii profesionale a tuturor angajaţilor;

C) aprecierea, măsurarea cantitativa şi calitativa a produselor.

1 A, B
2 A. C
3 B, C
4 A, B, C

105) Managementul pe bază de strategii (M.St.) constă în formula de anticipare a soluțiilor ce trebuie realizate în firma, într-o evoluție pe termen:

A) lung prin previziuni strategice;
B) scurt şi mediu prin studii de fezabilitate;
C) foarte scurt prin programe zilnice de lucru.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

106) Management prin delegarea autorității se bazează pe principiul autonomiei operative, respectiv are loc o descentralizare:

1 a noilor angajați din firmă;
2 a conducerii în condițiile în care se menține controlul centralizat;
3 a rezultatelor obținute de către grup.

107) Management pe bază de informare şi comunicare se sprijină:

A) pe un schimb organizat de informații referitoare la desfăşurarea activității de producție;

B) pe stimularea inițiativei a fiecărui dintre angajații firmei care să cunoască rezultatele obținute şi astfel să poată lua măsuri aferente față de realizări;

C) pe schimbul de informații ce se realizează pe verticală, până la echipele de executanți, şi pe orizontală, între managerii de pe diferite niveluri, ori în cadrul aparatului funcțional.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

108) Metoda prin bugete are caracter predominant economic, urmărindu-se în detaliu contribuția:

A) la cheltuielile, veniturile şi beneficiul firmei;

B) la nivel de compartiment, asigurându-se o strânsa legătură între profit, activitatea de producție şi activitatea managerială;

Universitatea SPIRU HARET

C) tuturor activităţilor tehnice, tehnologice la nivel de firmă.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

109) Folosirea managementului prin produs presupune crearea în cadrul structurii organizatorice a funcţiei de manager de produs sau grup de produse, aceste produse au ponderea cea mai mare în valoarea:

1 pregătirii profesionale a angajaţilor;
2 producţiei marfa şi a profitului;
3 strategiei produsului şi elaborarea planului de producţie

110) Tehnicile de Management (Th.M.) reprezintă ansambluri de reguli specifice, procedee şi instrumente prin care:

1 se stabileşte organigrama firmei;
2 se soluţionează concret problemele ce decurg din funcţiile conducerii;
3 se perfecţionează întreg personalul firmei.

111) Analiza diagnostic este instrumentul managerial destinat:

A) să cerceteze;

B) să examineze starea economică a unei firme în vederea identificării situaţiei sale;

C) să rezolve problemele cu care se confruntă firma.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

112) Analiza diagnostic are rolul:

A) de prevenire;

B) de identificare a cauzelor ce au determinat modificarea stării economice;

Universitatea SPIRU HARET

C) de stabilire şi găsire de soluții, remedii profitabile pentru firmă.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

113) Brainstormingul este o tehnică de stimulare a creativității ce priveşte „asaltul de idei" bazată pe emiterea unui număr cât mai mare de idei privind modul de rezolvare a unei probleme (prin combinarea lor se va obține soluția optimă), regulile de desfăşurare a acestuia sunt strâns legate de:

A) determinarea cu precizie a problemei care constituie obiectul sesiunii;

B) asigurarea unui loc corespunzător pentru şedințe;

C) selecționarea participanților;

D) expunerea clară şi concisă a problemei pentru care se solicită soluții;

E) admiterea şi solicitarea formulării de idei neobişnuite, îndrăznețe;

F) neadmiterea exprimării nici unui fel de aprecieri, judecăți critice a ideilor enunțate.

1 A, B, C, D
2 A, E, F
3 B, C, D, E, F
4 A, B, C, D, E, F
5 C, D, E, F

114) Şedința constă în reuniunea mai multor persoane pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unor manageri, în vederea soluționării în comun a unor:

A) sarcini cu caracter informațional sau decizional;

B) sarcini de armonizare, exploatare;

C) a unor decizii şi informații eterogene.

1 A, B, C
2 A, B
3 A, C
4 B, C

Universitatea SPIRU HARET

115) Tabloul de bord reprezintă un ansamblu de informaţii curente, prezentate într-o formă statistică, prestabilită, referitoare la

A) principalele rezultate ale activităţilor firmei sau a unora dintre ele;

B) factorii principali ce condiţionează derularea eficientă a informaţiilor;

C) indicatorii tehnico-economici planificaţi şi realizaţi.

1 A, B
2 A, C
3 A, B, C
4 B, C

116) Delegarea constă în atribuirea temporară de către manager a uneia din sarcinile sale de serviciu unui subordonat, însoţită de competenţa şi de responsabilitatea corespunzătoare; delegarea este:

A) o deplasare temporară de sarcini;

B) competente şi responsabilităţi de la nivelul ierarhic superior spre niveluri inferioare;

C) modificare de structură organizatorică la nivelul firmei.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

117) Sinectica o regăsim în procesul inovării, este o tehnică de simulare a creativităţii, creatorii trec prin faze, stări critice şi funcţii diferite în generarea şi concretizarea noului. Derularea sinecticii stimulează procesele creative spontane prin faptul că:

A) transformă necunoscutul în cunoscut, prin definire riguroasă, analiză şi reformulare a problemei supuse procesului inovator;

B) efectuează legături între problema supusă inovării, sarcina actuală a creatorilor;

C) asigura expansiune de noi idei referitoare la problema abordată.

1 A, B
2 A, C
3 A, B, C
4 B, C

118) Matricea descoperirilor este o tehnică de simulare a creativității, folosită pentru generarea de noi idei, într-o manieră sistematică, prin luarea în considerare a tuturor combinațiilor posibile între:

A) factori similari;

B) factori diferiți.

C) variabile pe orizontală şi verticală.

1 A, B
2 B, C
3 A, B, C
4 B, C

119) Termenul de *producție* este înțeles în sensul său general ca:

A) fiind ceea ce face să crească utilitatea unui obiect;

B) fiind ceea ce face să crească utilitatea unui serviciu;

C) fiind ceea ce face să crească utilitatea nivelului de salarizare.

1 A, B
2 B,C
3 A,C
4 A, B, C

120) A stabili norma de muncă pentru un executant înseamnă:

A) a determina care este vârsta acestuia;

B) a determina care este sarcina ce urmează să o îndeplinească în legătură cu efectuarea unei operații sau lucrări;

C) a determina care sunt condițiile tehnice şi organizatorice.

1 A, B
2 B, C
3 A, C
4 A, B, C

121) Norma de muncă este operațiunea compusă prin care se stabileşte:

A) rata de salarizare a angajaților;

B) cantitatea de muncă necesară executării unei sarcini de muncă;

C) cantitatea de muncă depusă de o persoană în unitatea de timp;

1 A, B
2 B, C
3 A, C
4 A, B, C

122) Norma de timp este operațiunea prin care se determină:
A) timpul consumat spre a fundamenta procesele de muncă;
B) timpul consumat pentru execuția unei operații în procesul de muncă;
C) timpul alocat pentru şedințele operative.
1 A, B
2 B, C
3 A, B, C
4 A, C

123) Structura timpului de muncă, în principal, este dată:
A) de timpul productiv ;
B) de timpul neproductiv;
C) de timpul aferent scenariilor strategice.
1 A, C
2 B, C
3 A, B
4 A, B, C

124) Factorii care influențează stabilirea normativelor sunt:
A) unele condiții naturale;
B) caracteristicile utilajelor sau sculelor folosite;
C) caracteristicile de proiectare ale produselor;
1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

125) Componentele principale ale unui sistem managerial complex adaptiv sunt:
A) asamblarea, relații între elemente;
B) obiectivele;
C) adaptarea;
1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

126) Întreprinderea este o entitate productiv-economică cu un anumit profil, caracterizată printr-un:

A) mod specific de acțiune şi activitate;

B) având funcționalitate şi organizare tehnologica specifica activității desfăşurate;

C) o anumită capacitate de a produce bunuri şi servicii, de a conduce şi gestiona rațional;

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

127) Formele obişnuite de întreprinderi întâlnite în mediul economico-productiv sunt următoarele:

A) întreprinderi persoane fizice (individuale, private, de familie);

B) întreprinderi asociative;

C) întreprinderi considerate juridic ca fiind societăți comerciale;

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

128) Societatea comercială este o persoană juridică înființată printr-un contract între mai multe persoane fizice sau juridice care convin să:

A) aducă în comun diferite valori;

B) aducă bunuri sau activități în scop lucrativ;

C) aducă bunuri sau servicii în scop lucrativ;

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

129) Societățile comerciale cu personalitate juridica se pot constitui în conformitate cu:

1 Legea nr. 30/ 1990 cu modificarile ulterioare;
2 Legea nr. 31 / 1990 cu completarile ulterioare;
3 Decretul Lege nr. 54/ 1990 cu modificarile ulterioare.

Universitatea SPIRU HARET

130) Realizarea obiectivelor organizației de tip productiv-economic impune efectuarea unui ansamblu de procese de muncă, respectiv un:

A) proces de execuție;
B) proces de conducere;
C) proces de eficiență;
1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

131) Firma este un element de identificare a unui agent economic, înregistrată (înmatriculată) la Registrul Comerțului şi are ca scop:

A) obținerea de bunuri de larg consum şi valorificare a acestora;
B) de servicii;
C) de eficiență maximă;
D) de consultanță;
1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

132) Întreprinderea este o entitate economică producătoare de profit, caracterizată printr-un mod specific de acțiune şi activitate, având o anumită funcționalitate şi organizare tehnologică, cu o anumita capacitate de a produce anumite:

A) bunuri de producție;
B) dezbateri şi şedințe;
C) servicii şi de consultanță;
1 A, B
2 B, C
3 A, C
4 A, B, C

Universitatea SPIRU HARET

133) Societățile comerciale fără personalitate juridică se pot constitui în conformitate cu:
1 Legea nr. 30/ 1990 cu modificările ulterioare;
2 Legea nr. 31 / 1990 cu completările ulterioare;
3 Decretul Lege nr. 54/ 1990 cu modificările ulterioare;

134) Societățile comerciale fără personalitate juridică se pot constitui în următoarele forme:
A) societate pe acțiuni;
B) asociații familiale;
C) persoane fizice autorizate să desfăşoare activități independente;
1 A, B
2 B, C
3 A, C
4 A, B, C

135) Întreprinzătorul este persoană fizică sau juridică supusă riscului de:
A) a organiza o afacere;
B) a conduce o afacere;
C) a desfăşura şi dezvolta o afacere;
1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

136) Organizarea structurală reprezintă gruparea funcțiilor, atribuțiilor, sarcinilor prin stabilirea:
A) compartimentelor;
B) serviciilor;
C) sectoarelor, secțiilor;
D) birourilor;
1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

Universitatea SPIRU HARET

137) Structura organizării unei firme este cadrul în interiorul căruia sunt realizate:

A) sarcinile de conducere;

B) sarcinile de producție;

C) sarcinile timpului liber aferent salariaților;

1 A, B

2 A, C

3 B, C

4 A, B, C

138) Elementul principal al structurii organizatorice este postul pe baza căruia pentru fiecare angajat se stabilesc:

A) sarcinile;

B) obiectivele;

C) competentele şi responsabilitățile;

1 A, B

2 A, C

3 B, C

4 A, B, C

139) Funcția este o componentă a structurii organizatorice, desemnată de totalitatea posturilor şi poate fi de:

A) conducere;

B) execuție;

C) simbolică;

1 A, B

2 A, C

3 B, C

4 A, B, C

140) Ponderea ierarhică este o componentă a structurii organizatorice, ce desemnează numărul de angajați pe niveluri ierarhice:

A) persoane conducătoare (manageri);

B) persoane externe;

C) persoane conduse (coordonate);

1 A, B

2 A, C

3 B, C

4 A, B, C

141) Compartimentul este o componentă a structurii organizatorice şi reprezintă ansamblul persoanelor care:

A) prestează munci omogene;
B) prestează munci complementare;
C) prestează munci în acelaşi amplasament;

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

142) Nivelul ierarhic este compus din totalitatea subdiviziunilor organizatorice, stabilite prin reglementări oficiale, compus din:

A) totalitatea posturilor;
B) totalitatea compartimentelor;
C) totalitatea furnizorilor;

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

143) Organigrama este reprezentarea grafică a structurii organizatorice a unei firme şi desemnează:

A) raporturile ierarhice între angajați;
B) relațiile funcționale între compartimente;
C) titularii posturilor de management şi de execuție;

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

144) Triunghiul de aur al organizării se compune din:

A) responsabilități;
B) sarcini;
C) competențe;

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

Universitatea SPIRU HARET

145) Structura organizatorică descrie:
A) formula de calcul al bugetului;
B) formula de conducere sau funcțională;
C) formula de producție sau operațională.
1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

146) Proiectarea structurii manageriale se bazează pe funcționalitățile unității economice şi anume:
A) funcțiunea comercială;
B) funcțiunea de producție;
C) funcțiunea financiar contabilă;
D) funcțiunea resurse umane;
E) funcțiunea de cercetare-dezvoltare;
1 A, B, C, D
2 A, B, D, E
3 B, C, D, E
4 A, B, C, D, E

147) Decizia – momentul esențial al managementului este:
A) alegerea unei direcții de acțiuni;
B) elaborarea unui număr de strategii alternative;
C) o afirmație care denota angajamentul pe o direcție de acțiune;
D) hotărârea luată ca urmare a examinării unei probleme, situații;
E) forma specifica de angajare a resurselor într-o acțiune;
1 A, B, C, D
2 A, B, D, E
3 B, C, D, E
4 A, B, C, D, E

148) Un proces decizional este caracterizat de următoarele elemente:
A) decidenți;
B) mulțimea variantelor decizionale;
C) mulțimea criteriilor decizionale;

D) mediul ambiant al firmei
E) mulțimea consecințelor decizionale (rezultatele);
F)obiectivele decizionale (scopurile);
1 A, B, C, D, E
2 A, B, C, D, E, F
3 B, C, D, E, F
4 C, D, E, F

149) Mediul sistemului managerial al unei firme este delimitat de:
A) zona periferică;
B) zona exterioară;
C) zona interioară;
1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

150) Zonele ce delimitează sistemul managerial pot suporta modificări datorită apariției următorilor factori:
A) factori naturali;
B) factori de răspundere;
C) factori artificiali;
1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

151) Comunicarea verbală în negociere trebuie să folosească un stil sobru şi concis potrivit cu obiectul şi rolul ei, principiile acesteia sunt:
A) claritatea comunicării;
B) stilul comunicării;
C) vocabularul comunicării;
D) repertoriul de termeni;
1 A, B, D
2 B,C, D
3 A,C, D
4 A, B, C, D

Universitatea SPIRU HARET

152) Comunicarea non-verbală poate fi folosită pentru a „controla”, a interveni, pentru a inspira un grad de respect, pentru a reține o conformare sau pentru a dezaproba, aceasta este un proces complex care include:

A) omul,
B) mesajul,
C) starea sufletească,
D) mişcările trupului.

1 A, B, D
2 B, C, D
3 A, C, D
4 A, B, C, D

153) Principalele instrumente ale manipulării în dialoguri şi în negocieri sunt:

A) vocea,
B) privirea, gesturile,
C) poziția corpului (postura),
D) vocabularul

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

154) Metoda de Management indică maniera (felul) în care se desfăşoară anumite funcții ale conducerii pentru realizarea obiectivelor propuse şi care se manifestă la nivel de firmă prin:

A) ansambluri de principii,
B) reguli şi tehnici,
C) calificarea personalului,
D) procedee şi instrumente,

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

155) Prin Tehnicile de Management se soluționează concret problemele ce decurg din funcțiile conducerii şi care se manifestă la nivel de firmă prin:

A) ansambluri de reguli specifice,

B) procedee

C) instrumente

D) analize diagnostic

1 A, B, C

2 A, C, D

3 B, C, D

4 A, B, C, D

156) Analiza diagnostic este instrumentul managerial destinat să cerceteze, examineze starea economică a unei firme în vederea identificării şi rezolvării problemelor cu care se confruntă aceasta; rolul cesteia este:

A) de prevenire,

B) de identificare a cauzelor ce au determinat modificarea stării economice,

C) de stabilire a soluțiilor,

D) de remedii.

1 A, B, C

2 A, C, D

3 B, C, D

4 A, B, C, D

157) Metoda analizei economice foloseşte evidentele tehnico-operative, contabile şi analiza fenomenelor sub raport cantitativ al producției şi se poate realiza prin:

A) principii;

B) etape;

C) condiții;

D) pregătire profesională.

1 A, B, C

2 A, C, D

3 B, C, D

4 A, B, C, D

158) Şedința constă în reuniunea mai multor persoane pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unuia sau a mai multor manageri, în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional şi după conținut şedințele se clasifică în:

A) şedințe de informare;
B) şedințe decizionale;
C) şedințe de armonizare
D) şedințe de explorare;

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

159) Tabloul de bord reprezintă un ansamblu de informații curente, prezentate într-o formă statistică, prestabilită, referitoare la:

A) principalele rezultate ale activităților firmei;
B) indicatorii tehnico-economici;
C) factorii principali ai planificării;
D) programele de activitate ale managerilor.

1 A, B, C,
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

160) Tabloul de bord este conceput ca un instrument de sinteză şi trebuie să satisfacă anumite cerințe de:

A) consistență (integritate) – informații relevante, exacte,
B) rigurozitatea – evidențierea reala a fenomenului economic
C) agregarea – posibilitatea cuprinderii unor informații cu grad diferit de sintetizare, în raport cu nivelul ierarhic pe care se afla managerul;
D) accesibilitatea, adaptabilitatea, echilibrarea, economicitatea.

1 A, B, C,
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

161) Tabloul de bord are rolul:

A) de a avertiza,

B) de evaluare şi diagnosticare,

C) de a sesiza toate abaterile,

D) de a le elimina şi de a corecta toate inadvertentele ce apar în procesul de producție.

1 A, B, C, D
2 A, C, D
3 A, B, C
4 B, C, D

162) Delegarea este o deplasare temporară:

A) de sarcini,

B) competente,

C) responsabilități de la nivelul ierarhic superior spre niveluri inferioare; are caracter temporar.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

163) Brainstorming-ul reprezintă „asaltul de idei" şi se bazează pe:

A) emiterea unui număr cât mai mare de idei privind modul de rezolvare a unei probleme;

B) combinarea ideilor şi obținerea de soluții optime;

C) determinarea cu precizie a problemei care constituie obiectul sesiunii;

1 A, B, C
2 A, B
3 A, C
4 B, C

164) Derularea sinecticii simulează procesele creative spontane astfel:

A) transformă necunoscutul în cunoscut prin definire riguroasă, analiză şi reformularea problemei supuse procesului inovator;

Universitatea SPIRU HARET

B) efectuează legături între problema supusă inovării şi sarcina actuală a creatorilor;

C) asigură expansiune de noi idei referitoare la problema abordată;

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

165) Cercetarea operațională era utilizată pentru:

A) aplicarea metodelor ştiințifice de către o echipă interdisciplinară;

B) studiul problemelor legate de conducerea sistemelor organizate;

C) construirea modelelor matematice.

1 A, B, C
2 A, B
3 A, C
4 B, C

166) Prin control managerial se înțelege posibilitatea firmei:

A) de a-şi fixa obiectivele,

B) de a evalua performanțele obişnuite,

C) de a-şi modifica şi stabili comportamentul managerial,

D) de a modifica normele de muncă.

1 A, B, C,
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

167) Managementul Resurselor Umane în activitatea unei firme se ocupă cu:

A) studiul proceselor de conducere a forței de muncă,

B) organizarea forței de muncă,

C) antrenarea, control- evaluarea forței de muncă;

D) planificarea indicatorilor economici.

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

168) Resursele umane reprezintă principala forță de producție a societății din următoarele considerente:

A) produc şi reproduc factorii obiectivi ai producției;

B) creează şi stimulează mijloacele de producție;

C) transforma obiectele muncii în bunuri materiale;

D) reprezintă unicul factor ce creează valori noi.

1 A, B, D
2 A, B, C
3 B, C, D
4 A, B, C, D

169) Domeniul de studiu al resurselor umane cuprinde şi:

A) folosirea personalului după capacitate, aptitudini, calificare şi pregătire;

B) salarizarea în funcție de aportul concret;

C) crearea unor structuri organizatorice simple cu eficientă maximă;

D) instruirea continuă a personalului;

1 A, B, D
2 A, B, C
3 B, C, D
4 A, B, C, D

170) La nivel de organizație în funcție de cererea de sarcini, apare procesul continuu de calificare (perfecționare), ce poate modifica:

A) organizarea la nivel de angajați;

B) structura organizatorică;

C) nivelul de pregătire al angajaților;

D) structura managerială.

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

Universitatea SPIRU HARET

171) Managerul este acel administrator sau conducător, indiferent de nivelul de conducere, care are:

A) drept de dispoziție,

B) drept de a administra,

C) drept de a ordona, a conduce, a antrena,

D) drept de a subestima toți angajații.

1 A, B, C

2 A, B, D

3 B, C, D

4 A, B, C, D

172) Bordul director urmăreşte, în principal, următoarele:

A) scopurile economice şi sociale ale întreprinderii;

B) misiunea sau profilul întreprinderii;

C) definirea obiectivelor întreprinderii şi elementele strategice;

D) execuția propriu-zisă a produselor.

1 A, B, C

2 A, B, D

3 B, C, D

4 A, B, C, D

173) Managerul este un creator de condiții abilitat să ia decizii şi nu numai un executant direct; sub grija acestuia în firmă se modifică:

A) oamenii;

B) materialele;

C) ideile;

D) resursele financiare.

1 A, B, C

2 A, B, D

3 A, C, D

4 A, B, C, D

174) Studiul profesiunii de manager arată că, în principal, cerințele care au în vedere personalitatea sunt legate de:

A) aptitudinile;

B) temperamentul;

C) caracterul;

Universitatea SPIRU HARET

D) expresivitatea managerului.

1 A, B, D
2 A, B, C
3 B, C, D
4 A, B, C, D

175) Echipa managerială reprezintă un grup de lucru ce se constituie, de regulă cu:

A) caracter permanent;
B) cu caracter temporar;
C) cu caracter exponențial;

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

176) Echipa managerială are rolul:

A) să informeze, să educe;
B) să difuzeze idei şi planuri manageriale;
C) să explice şi să clarifice acțiunile în firmă;
D) să stabilească structura organizatorică.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

177) Pentru a lucra eficient echipa managerială trebuie să se caracterizeze prin următoarele calități:

A) sa fie birocrați;
B) sa aibă capacitatea de a-şi asuma răspunderi față de riscurile firmei;
C) sa dovedească curaj în tratarea problemelor dificile;
D) sa posede discernământ şi flexibilitate în gândire.

1 A, B,C
2 A, B, D
3 B,C, D
4 A, B, C, D

178) Recrutarea managerilor pentru locurile vacante în firmă reprezintă preluarea efectivă din rândul indivizilor selecţionaţi pe aceia care au:

A) cunoştinţe în domeniu;
B) o anumita latura instrumentală a personalităţii;
C) anumite calităţi voliţionale;
D) o sănătate psihică de neglijat.

1 A, B, C,
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

179) În mediul productiv-economic se fac frecvente analize având ca motivaţie:

A) recrutarea managerilor;
B) selectarea personalului;
C) stabilirea directorului general;
D) stabilirea indicatorilor tehnico-economici.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 A, C, D
4 A, B, C, D

180) Personalitatea îmbină trei laturi şi anume:

1 aptitudinile, inteligenţă, memoria;
2 aptitudinile, temperamentul, caracterul;
3 aptitudinile, fermitatea, încrederea de sine.

181) La nivel de organizaţie se identifica mai multe categorii de informaţii aferente sistemului informaţional:

A) informaţia primară;
B) informaţia orală şi informaţia scrisă;
C) informaţia audio-vizuală;
D) informaţia imperativă şi cea non-imperativă.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

182) Aptitudini generale sunt:

A) inteligența (capacitatea de adaptare, de rezolvare, înțelegerea corectă şi interpretarea informațiilor);

B) creativitate (flexibilitate şi originalitate în gândire);

C) memorie (puterea de fixare, păstrare şi reproducere a diferitelor fapte;

D) fermitate.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

183) Autoritatea conferă managerilor superioritate şi respect într-un anumit domeniu dacă aceştia dau dovadă de:

A) demnitate, moralitate;

B) vigoare şi îndemânare;

C) energie şi echilibru;

D) probitate profesională.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

184) Deciziile unui manager cu autoritate sunt:

A) comentate;

B) acceptate;

C) îndeplinite fără reticență;

D) înțelese;

1 A, B, C
2 A, B, D,
3 B, C, D
4 A, B, C, D

185) Factorii obiectivi ai autorității unui manager decurg din:

A) poziția ierarhică ocupată,

B) cadrul legal,

C) autoritatea funcției,

D) numărul de manageri.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

186) În mediul productiv economic există mai multe feluri de autorităţi:

A) autoritate lipsită de responsabilitate;
B) autoritate bazată pe teamă;
C) autoritate lipsită de principialitate;
D) autoritate profesională.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

187) Gradul de autoritate cu care este învestit un manager este specificat în:

1 structura organizatorică;
2 fişa postului;
3 regulamentul de ordin interior.

188) Calităţile intelectuale se manifestă prin:

A) inteligenţă;
B) discernământ;
C) spirit inovator;
D) vederi largi.

1 A, B, C
2 A,B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

189) Eficacitatea în conducere este reflectată prin:

A) capacitatea de mobilizare;
B) capacitatea de a fi respectat şi de a respecta;

Universitatea SPIRU HARET

C) integritate;
D) capacitatea de a lua hotărâri.
1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

190) Însuşirile manageriale sunt determinate de:
A) inteligență;
B) creativitate;
C) temperament;
D) autoritate.
1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

191) Multitudinea de responsabilități se referă la faptul că fiecare manager din structura organizatorica a firmei pe care o conduce îndeplineşte diferite responsabilități în raport cu nivelul ierarhic unde se află amplasat postul, principalele grupe de responsabilități manageriale sunt:
A) probatorii;
B) profesionale;
C) juridice;
D) morale.
1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

192) În elaborarea strategiilor de dezvoltare şi realizarea obiectivelor curente, managerii deţin rolul esențial; pentru acest motiv aceştia trebuie să dea dovadă de:
A) cunoştințe teoretice şi practice ale ştiinței managementului;
B) o înaltă pregătire profesională;

C) temperament managerial;
D) calităţi organizatorice.
1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

193) Gândirea în procesul cunoaşterii se manifestă, în principal, prin:
A) analiza;
B) structura organizatorică;
C) sinteza.
1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

194) În practica economică actul managerial devine tot mai complex, managerului i se solicită o serie de capacităţi printre care:
A) capacităţi umane;
B) capacităţi tehnice;
C) capacităţi conceptuale;
D) capacităţi personale.
1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

195) Stilul practicat de către un manager influenţează comportamentul subalternilor şi cel al colaboratorilor în mod:
A) pozitiv;
B) congruent;
C) negativ.
1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

Universitatea SPIRU HARET

196) Stilul practicat de către un manager reflectă modul în care acesta îşi:

A) exercită atribuţiile în conformitate cu postul pe care îl ocupă;

B) rolul pe care îl are în asigurarea manifestării funcţiilor manageriale;

C) natura comportamentului său.

1 A, B
2 A, C
3 B, C
4 A, B, C

197) Stilul de management poate fi definit prin totalitatea particularităţilor strâns legate de:

A) caracteristicile activităţilor manageriale;

B) modalităţile specifice de a gândi;

C) de a se comporta şi acţiona;

D) modul de a se adapta diferitelor situaţii.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

198) Determinarea stilului de management implică luarea în considerare a unui ansamblu de factori care condiţionează activitatea managerială şi modul specific de acţiune dintre care:

A) stilul de management aplicat;

B) personalitatea şi modul de acţionare al managerului;

C) potenţialul şi personalitatea subordonaţilor;

D) stilul motivaţional practicat în firmă.

1 A,B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

199) Tipul de manager se defineşte prin:

A) ansamblul de caracteristici principale referitoare la calităţi;

B) ansamblul de structuri organizatorice;

Universitatea SPIRU HARET

C) aptitudini proprii;
D) temperamentul propriu.
1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

200) Trăsăturile de caracter se referă la sfera motivațională a individului, exprimă motivele şi scopurile sale (tendințe, trebuințe, motivații ş.a.), ca de exemplu:
A) ambianta, perseverența, răbdare, spirit de inițiativă;
B) nevoia de ambianța, meticulozitate, nevoia de ordine în lucrări, nevoia de respect;
C) nevoia de a se integra în colectiv, de a fi amabil, disciplinat, conformist, cinstit;
D) nevoia de a avea un salariu mare.
1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

201) Caracterul se formează sub influența educației primite în familie, şcoală şi societate şi reprezintă:
A) ansamblul trăsăturilor esențiale şi durabile ale individului;
B) concepția despre lume, colegi;
C) starea de pregătire profesională;
D) aptitudinile față de muncă şi față de sine însuşi.
1 A, B, D
2 A, C,D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

202) Teoriile asupra conducerii afirmă că liderii de succes au următoarele trăsături comune:
A) sunt inteligenți;
B) au inițiativă;

Universitatea SPIRU HARET

C) sunt siguri pe ei;

D) au „viziune largă”.

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

203) Tipul negativ manifestă lipsă de interes atât în munca sa, cât şi în relaţiile cu alţii, stilul sau are influenţă nefastă asupra:

A) colaboratorilor şi subalternilor;

B) îndeplinirii sarcinilor, acestea sunt pentru el, un mijloc de a se feri de complicaţiile care ar putea sa-l deranjeze;

C) nu cunoaşte problemele, le evita, nu insista să se informeze;

D) este lent, refuza noul, inovaţiile, nu dă îndrumări, nu stinghereşte pe nimeni şi urmăreşte doar randamentul minim necesar.

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

204) Tipul birocrat nu este interesat în mod real de îndeplinirea sarcinilor şi nici de contactele umane, executa fidel dispoziţiile superiorilor lui, respecta instrucţiunile, normele, legile şi evită detaliile ce ar putea să genereze probleme; tipul acesta de indivizi are următoarele caracteristici:

A) se autoapreciază ca productivi;

B) emit puţine idei;

C) nu impulsionează activitatea;

D) întotdeauna sunt documentaţi.

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

Universitatea SPIRU HARET

205) Tipul altruist se interesează doar de relații, de contactele umane, este caritabil şi plasează raporturile amicale cu ceilalți peste orice alta considerație, este preocupat doar de crearea unei atmosfere plăcute, cordiale, aceste tipuri de indivizi se caracterizează prin:

A) atitudinea lor conduce la un slab randament şi la dezorganizare;

B) tactica lor este să lase timpul să treacă;

C) nu rezolvă aproape niciodată o problemă în întregime;

D) admit bucuroşi orice altă părere, numai să aibă linişte.

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

206) Tipul promotor este preocupat, în egală măsură, de legăturile cu oamenii, dar şi de randament, tipul acesta de indivizi presupune:

A) deleagă frecvent responsabilitățile pentru mult timp în mijlocul colectivului;

B) sunt convinşi că inteligența, capacitatea creatoare, imaginația aparțin fiecăruia, nu numai managerului;

C) dezvoltă talentele altora şi le creează atmosferă de muncă,

D) sunt critici cu coordonatorii şi subalternii.

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

207) Tipul autocrat pune sarcinile de moment înaintea oricăror altor considerente, acest tip de indivizi se caracterizează prin:

A) sunt deosebit de prietenoşi;

B) au putina încredere în oameni şi nu-i interesează contactul cu aceştia,

C) se mobilizează la lucru decât sub constrângerea lui directa;

D) consideră că oamenii, pentru a obține un bun randament, trebuie să fie constrânşi, amenințați cu sancțiuni;

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

Universitatea SPIRU HARET

208) Tipul autocrat cu bunăvoinţă are în atenţie sarcinile şi preocuparea pentru realizarea producţiei, obţinând rezultate bune, abilitatea sa consta în faptul ca:

A) ştie sa-i determine pe angajaţi sa execute ceea ce le cere fără ca el sa se irite;

B) obţine ceea ce doreşte, dar cu mai multa blândeţe decât autocratul pur;

C) are ambiţie, cunoaşte perfect problemele firmei,

D) este la curent cu metodele şi tehnicile noi de munca şi management.

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

209) Tipul ezitant sau oscilant se arata incapabil când este vorba de trecerea la realizarea randamentului şi a relaţiilor între oameni, pe care le recunoaşte ca necesare, abilitatea sa constă în faptul că:

A) deciziile sale nu sunt luate la timp;

B) ne încrederea şi ezitarea îl determina sa nu ia decizii decât presat de evenimente;

C) este convins că nu se poate obţine o producţie optimă şi că orice realizare trebuie să fie compusă din compromisuri;

D) este adeptul sintagmei „văzând şi făcând".

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

210) Tipul realizator este considerat ca fiind adevăratul manager, este receptiv la părerile altora, nu respinge alte idei, obiectivul sau esenţial este:

A) organizarea eficace a eforturilor pentru obţinerea rezultatelor imediate şi de viitor;

B) fixează cerinţe de lucru foarte înalte şi pretinde tuturor un randament ridicat;

Universitatea SPIRU HARET

C) lucrează diferenţiat cu colaboratorii şi subalternii în funcţie de calităţile acestora;

D) interesele sale sunt mai presus decât interesele firmei.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

211) După intensitatea muncii desfăşurate şi gradul de organizare a lucrărilor prestate de subalterni, managerii pot fi:

A) cei ce hotărăsc şi gândesc pentru toţi (fac totul);

B) cei ce nu fac nimic personal;

C) cei ce nu fac nimic;

D) cei ce fac numai ceea ce este necesar, iar subalternii muncesc cum trebuie.

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

212) După caracteristicile calităţilor voliţionale se deosebesc următoarele categorii de manageri:

A) manageri comandanţi (induc influenţa directă foarte accentuată);

B) manageri cu voinţă puternică şi generoşi;

C) manageri cu voinţă slabă şi blânzi;

D) manageri fără voinţă care se afla sub influenţa liderilor informali.

1 A, B, D
2 A, C, D
3 B, C,D
4 A, B, C,D

213) Salarizarea personalului este un element activ, central în sistemul managerial, cel mai important aspect se manifestă în existenţa compatibilităţii dintre trei factori:

A) volum de muncă depusă;

Universitatea SPIRU HARET

B) evaluare valorică a acesteia, revenită din salariu;

C) grad de satisfacere a lucrătorului;

D) grad de entuziasm informațional.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

214) Un plan de afaceri se bazează pe următoarele elemente:

A) un întreprinzător (omul de afaceri), care îşi asumă conştient anumite riscuri şi doreşte sa obțină un anumit profit;

B) mai multe activități care consuma resurse şi care generează profit (ideea de afacere);

C) mai multe sisteme organizatorice;

D) un mediu în care se desfăşoară aceste activități (mediul de afaceri).

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

215) Planul de afaceri stabileşte:

A) modul precis al obiectivului firmei şi cum trebuie atins;

B) este instrumentul de bază în managementul firmei;

C) un document de lucru scris prin care se doreşte să se realizeze o afacere;

D) modalitățile de folosire a resurselor pentru atingerea obiectivelor, a strategiilor programate.

1 A, B
2 A, C
3 A, D
4 B, C
5 B, D

Universitatea SPIRU HARET

216) Planul de afaceri este o modalitate de comunicare cu mediul economic reprezentând:

A) instrumentul intern prin care se poate conduce şi controla întregul proces de demarare a firmei;

B) instrument extern;

C) instrumentul exponențial al structurii organizatorice;

D) o modalitate de comunicare cu mediul economic.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

217) Planul de afaceri trebuie să fie un instrument de lucru:

A) simplu;

B) sugestiv;

C) ierarhic;

D) pragmatic.

1 A, B, C
2 A, B, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

218) Principalele aspecte ce trebuie avute în vedere în cadrul unui plan de afaceri sunt:

A) viziune, strategie, istoric, management, resurse umane, activitatea curentă;

B) analiza pieței, analiza costurilor de operare;

C) investiții necesare;

D) proiecții financiare, anexe.

1 A, B, C
2 A, C, D
3 B, C, D
4 A, B, C, D

219) Informațiile trebuie sa îndeplinească diferite condiții pentru a fi eficiente şi operative în procesul decizional.

A) să fie veridice, să fie exacte, sa fie necesare, să fie complete, sa fie oportune, sa aibă o vârstă cât mai redusă, să fie transmise cu frecventa rațională celor interesați;

B) să aibă fiabilitate corespunzătoare şi să aibă dublu caracter: obiectiv (conținut intrinsec) şi subiectiv (exprimat prin valoarea lor pentru factorii de decizie din domeniul diplomației);

C) să fie cunoscute numai de către manageri;

1 A, C
2 A, B
3 B, C
4 A, B, C

220) Sistemul informațional managerial de comunicare are următoarele părți componente:

1 emițătorul, semnalul, mesajul, sursa, utilizatorul, canalul, modularea, demodularea, codarea, receptorul;
2 informații individuale, organizaționale, informații sociale;
3 informații cu grad ridicat de relevanta, caracterizate prin actualitate, acurateţe, oportunitate şi precizie.

Universitatea SPIRU HARET

Răspunsuri corecte:

1) 3**; 2)** 3; **3)** 4; **4)** 2; **5)** 4; **6)** 4; **7)** 1; **8)** 1; **9)** 4; **10)** 4; **11)** 4; **12)** 4; **13)** 2; **14)** 4; **15)** 4; **16)** 4; **17)** 4; **18)** 2; **19)** 3; **20)** 1; **21)** 3; **22)** 1; **23)** 2; **24)** 1; **25)** 2; **26)** 1; **27)** 3; **28)** 1; **29)** 1; **30)** 1; **31)** 2; **32)** 1; **33)** 2; **34)** 2; **35)** 2; **36)** 1; **37)** 2; **38)** 1; **39)** 2; **40)** 1; **41)** 3; **42)** 1; **43)** 1; **44)** 3; **45)** 1; **46)** 2; **47)** 2; **48)** 1; **49)** 2; **50)** 1; **51)** 2; **52)** 1; **53)** 3; **54)** 2; **55)** 1; **56)** 2; **58)** 2; **59)** 2; **60)** 1; **61)** 1; **62)** 2; **63)** 1; **64)** 3; **65)** 1; **66)** 2; **67)** 1; **68)** 3; **69)** 1; **70)** 1; **71)** 2; **72)** 2; **73)** 1; **74)** 1; **75)** 2; **76)** 3; **77)** 2; **78)** 3; **79)** 1; **80)** 1; **81)** 2; **82)** 1; **83)** 2; **84)** 2; **85)** 1; **86)** 3; **87)** 1; **88)** 2; **89)** 3; **90)** 3; **91)** 1; **92)** 2; **93)** 3; **94)** 4; **95)** 3; **96)** 4; **97)** 4; **98)** 2; **99)** 4; **100)** 4; **101)** 1; **102)** 1; **103)** 4; **104)** 2; **105)** 1; **106)** 2; **107)** 4; **108)** 1; **109)** 2; **110)** 2; **111)** 4; **112)** 4; **113)** 4; **114)** 1; **115)** 3; **116)** 1; **117)** 3; **118)** 3; **119)** 1; **120)** 2; **121)** 2; **122)** 1; **123)** 3; **124)** 4; **125)** 4; **126)** 4; **127)** 4; **128)** 4; **129)** 2; **130)** 1; **131)** 2; **132)** 3; **133)** 3; **134)** 2; **135)** 4; **136)** 4; **137)** 1; **138)** 4; **139)** 1; **140)** 2; **141)** 4; **142)** 4; **143)** 4; **144)** 4; **145)** 3; **146)** 4; **147)** 4; **148)** 2; **149)** 3; **150)** 2; **151)** 4; **152)** 4; **153)** 4; **154)** 2; **155)** 4; **156)** 4; **157)** 1; **158)** 4; **159)** 4; **160)** 4; **161)** 1; **162)** 4; **163)** 1; **164)** 4; **165)** 1; **166)** 4; **167)** 1; **168)** 4; **169)** 4; **170)** 2; **171)** 1; **172)** 1; **173)** 4; **174)** 2; **175)** 1; **176)** 4; **177)** 3; **178)** 1; **179)** 4; **180)** 2; **181)** 4; **182)** 1; **183)** 4; **184)** 3; **185)** 1; **186)** 4; **187)** 2; **188)** 4; **189)** 4; **190)** 1; **191)** 3; **192)** 2; **193)** 2; **194)** 4; **195)** 2; **196)** 4; **197)** 4; **198)** 4; **199)** 2; **200)** 1; **201)** 1; **202)** 4; **203)** 4; **204)** 4; **205)** 4; **206)** 1; **207)** 3; **208)** 4; **209)** 4; **210)** 1; **211)** 1; **212)** 4; **213)** 1; **214)** 2; **215)** 3; **216)** 2; **217)** 2; **218)** 4; **219)** 2; **220)** 1.

PARTEA a V-a

ELEMENTE METODOLOGICE DE STUDIU ŞI SEMINARIZARE

I) Lista subiectelor pentru pregătirea examenului la disciplina „Management general”

1. Elemente de bază ale managementului. Studiul muncii – Aspecte generale
2. Delimitarea sistemului managerial
3. Proiectarea normelor de muncă
4. Dimesiunea economică a valorizării acţiunii umane
5. Organizarea procesuală. Aspecte generale
6. De la starea informaţională la starea practic-activă în cadrul unei firme
7. Procesul de producţie – subiect al managementului
8. Studiul de fezabilitate – instrument de analiză procesuală şi managerială
9. Organizarea structurală. Aspecte generale
10. Conţinutul şi evoluţia noţiunii de „întreprindere”
11. Structura managerială în activitatea productiv-economică
12. Dimensiunea întreprinderii în câmpul productiv-economic
13. Elemente de organizare structurală
14. Forme de prezentare a structurii organizatorice
15. Definiţia managementului general modern. Aspecte generale
16. Obiectul de studiu al managementului. Definiţii
17 Şcoli principale de management
18. Gândirea managerială în România
19. Procesul de conducere
20. Principii de conducere
21. Mediul ambiant al firmei
22. Întreprinzătorul
23. Strctura mediului intern şi a celui extern pentru o firmă
24. Flexibilitatea sistemelor de conducere
25. Conducerea sistemelor productiv-economice şi dezvoltarea durabilă
26. Sistemul informaţional al firmei
27. Sistemul managerial
28. Relaţii de management
29. Procese de management
30. Sistemul decizional al firmei. Procesul decizional
31. Metode de management
32. Metode clasice de conducere - Aspecte generale
33. Conducerea prin obiective
34. Conducerea prin bugete

35. Conducerea prin excepție
36. Conducerea prin proiecte
37. Conducerea prin produse
38. Conducerea participativă
39. Metode moderne de conducere - Aspecte generale
40. Conducerea prin centre de profit
41. Conducerea prin plan de afaceri
42. Tehnici de management
43. Tehnici de conducere modernă
44. Diagnosticarea activității de conducere
45. Comunicarea în procesul de conducere
46. Tabloul de bord
47. Delegarea de autoritate
48. Creativitatea în procesul de conducere
49. Motivarea resurselor umane şi politica salarială
50. Selecționarea, încadrarea şi profesionalizarea
51. Evaluarea şi promovarea angajaților
52. Disciplina muncii şi conflictele de muncă
53. Cultura managerială
54. Managementul resurselor umane. Managerii firmelor
55. Managementul firmelor
56. Strategia managerială a societății comerciale şi componentele sale
57. Managementul strategic şi relația sa cu ciclul de viață al societății comerciale
58. Managementul global
59. Conceptul şi funcțiile managementului comparat
60. Particularizări ale managementului european, american şi japonez
61. Tendințe ale managementului modern
62. Mutații în managementul societății comerciale
63. Profesionalizarea managementului
64. Aptitudinile managerului
65. Personalitatea managerului
66. Tipologia managerilor
67. Eficiența managementului
68. Evaluarea performanțelor managerilor
69. Direcții şi tendințe ale perfecționării managementului
70. Criza sistemului tehnologic electromecanic. Consecințe asupra managementului modern. Manifestări indirecte ale crizei sistemelor tehnolgice
71. Mărimea rezultatelor productive şi dimensionarea tehnologiilor. Influențe asupra managementului modern

72. Saturarea tehnologică şi consecinţele sale în managementul contemporan
73. Analiza critică a unui Raport-informare cu privire la perspectivele productive şi economice ale unei firme
74. Analiza ponderii ierarhice medii a categoriilor de personal în structura organizatorică a unei firme
75. Estimarea nivelului de calificare a cadrelor de conducere şi folosirea timpului de lucru
76. Formularea unei variante de existenţă şi funcţionare a unei firme în viitor
77. Întocmirea unui plan de afaceri
78. Comunicarea între două persoane (dintre care una ocupă o funcţie de conducere în top management)
79. Întocmirea unei organigrame pentru o structură organizatorică nouă
80. Etapele realizării unui proiect productiv-economic şi succesiunea momentelor decizionale
81. Decizii pentru reglarea unui flux de lucru în regim de asamblare progresivă
82. Interacţiunea componentelor într-un sistem productiv-economic. Îmbunătăţirea performanţelor unui sistem de exploatare
83. Rolul tehnologiei de producţie asupra componenţei unei firme. Poziţionarea tehnologiei în cadrul unei firme în legătură cu dezvoltările din alte domenii industriale complementare
84. Consecinţele manageriale ale interacţiunii dintre mai multe tehnologii într-o întreprindere mare
85. Elaborarea unei schiţe de strategie pentru un produs al unei firme.

II) Subiecte orientative pentru referatele – eseu în domeniul managementului general

1. Conducerea procesului tehnologic de tipărire a unei cărţi
2. Principalele forme de conducere microeconomică
3. Particularităţi ale managementului în economia de piaţă din România
4. Structura şi metodele de aplicare a managementului resurselor minerale utile
5. Tehnici manageriale noi în Europa
6. Tehnici manageriale moderne în România
7. Instrumente generale de conducere a unei firme de comerţ
8. Tehnici pentru elaborarea deciziilor şi stimularea creativităţii (într-un institut de cercetare)
9. Instrumente manageriale de conducere într-o firmă de producţie
10. Proiectarea managerială în cadrul unei fabrici de producţie, comerţ etc.
11. Studiul de fezabilitate pentru realizarea unui nou produs, în cadrul unei firme productive
12. Selecţia managerului la o firmă comercială
13. Retehnologizarea unei întreprinderi de producţie
14. Organizarea activităţilor de reparaţii într-un service auto
16. Sisteme informatice în managementului resurselor umane
17. Organizarea şi conducerea licitaţiilor pentru privatizarea unei societăţi comerciale
18. Managementul post privatizare al unei societăţi comerciale
19. Activitatea managerială a unei firme condusă de o femeie, în România şi în străinătate
20. Planul de afaceri a unei firme comerciale
21. Stiluri caracteristice manageriale ale unor firme în România
22. Interdependenţa dintre funcţiile managementului
23. Caracteristicile principale ale şcolilor de management, cu precădere ale managementului modern
24. Întreprinzătorul şi mediul ambiant
25. Decizia – moment esenţial al managementului
26. Stimularea creativităţii umane ale societăţii comerciale
27. Mijloace de tratare a informaţiilor
28. Interdependenţa dintre funcţiunile societăţii comerciale
29. Deficienţe în sistemul informaţional al societăţii comerciale
30. Teorii motivaţionale
31. Cultura organizaţională

32. Elaborarea structurilor organizatorice ale societății comerciale
33. Impactul conflictelor de muncă
34. Comunicarea managerială
35. Despre noțiunea de Leadership
36. Creşterea eficienței muncii activității manageriale
37. Profesionalizarea resurselor umane din cadrul societății comerciale
38. Optimizarea deciziilor în condiții de risc
39. Inovația – premisă a dezvoltării durabile
40. Evaluarea activității resurselor umane
41. Stiluri de conducere.

PARTEA a VI-a

SUSȚINEREA UNUI TEST ONLINE

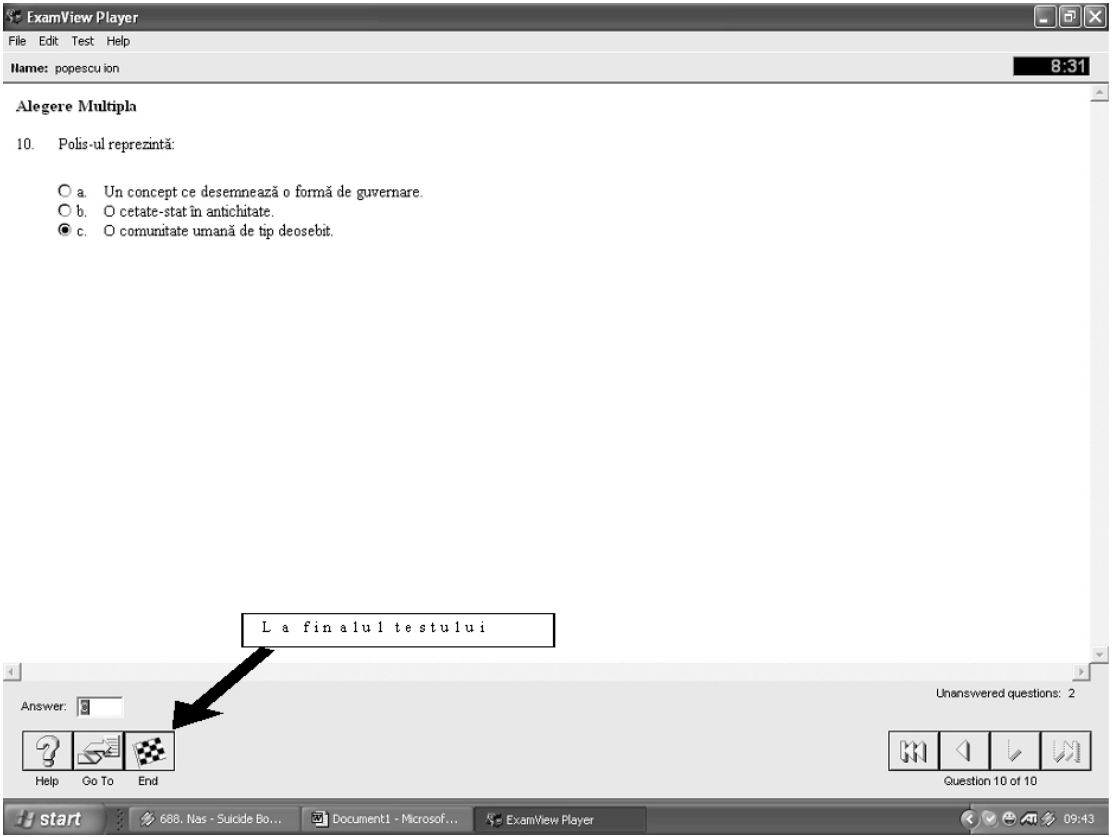
ExamView Player
File Edit Test Help
ExamView Player
Welcome to the ExamView Online Test Player. You can use this program to take a test at your computer.
Before you take an online test, you need to enter your name and ID number. If you do not know your ID number, consult your instructor.
Step 1: Enter your name and student ID.
Name: Popescu Ion
ID: RD 123456
1
Help
< Back
Next >
Exit
2
start
667. Nas - You Know ...
Document1 - Microsof...
ExamView Player

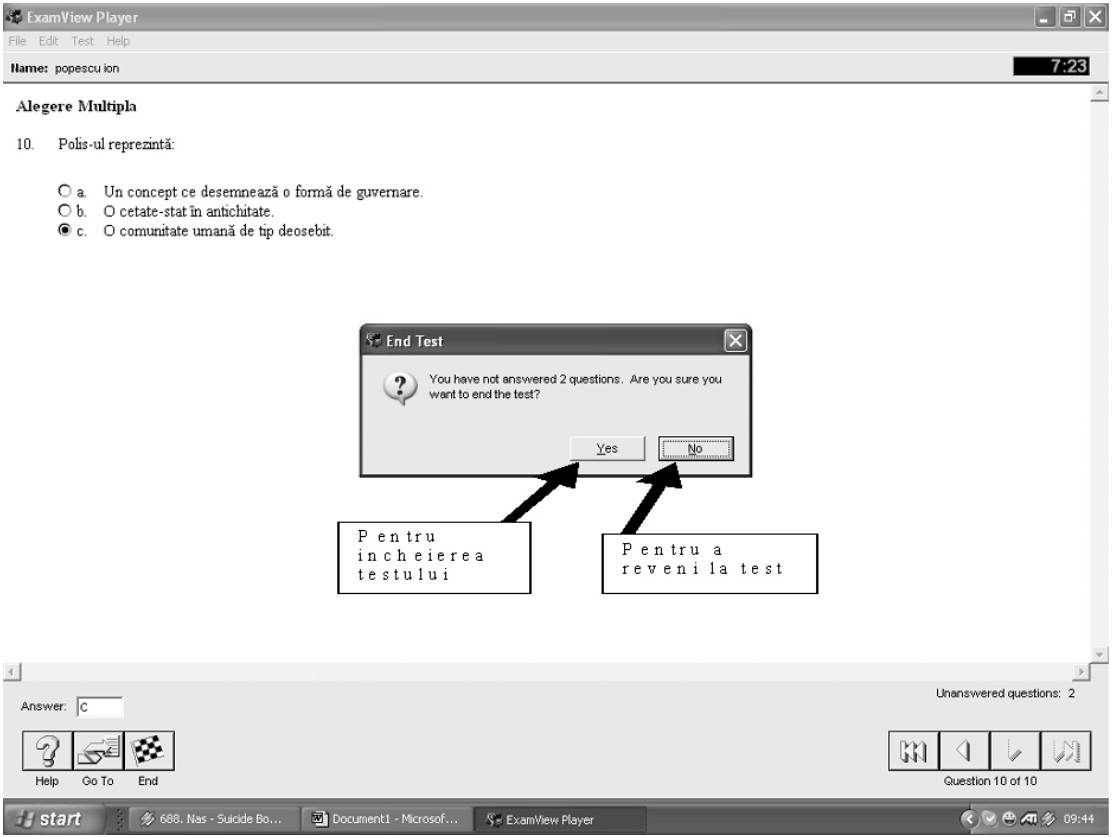
ExamView Player
File Edit Test Help
ExamView Player
Step 2: Highlight the name of the test you want to take and click the Next button. If the test you want to take does not appear in the list, click the Folder button to locate it.
DOCTRINE
C:\ExamView\Tests
Help
< Back
Next >
Exit
1
2
start
667. Nas - You Know ...
Document1 - Microsof...
ExamView Player

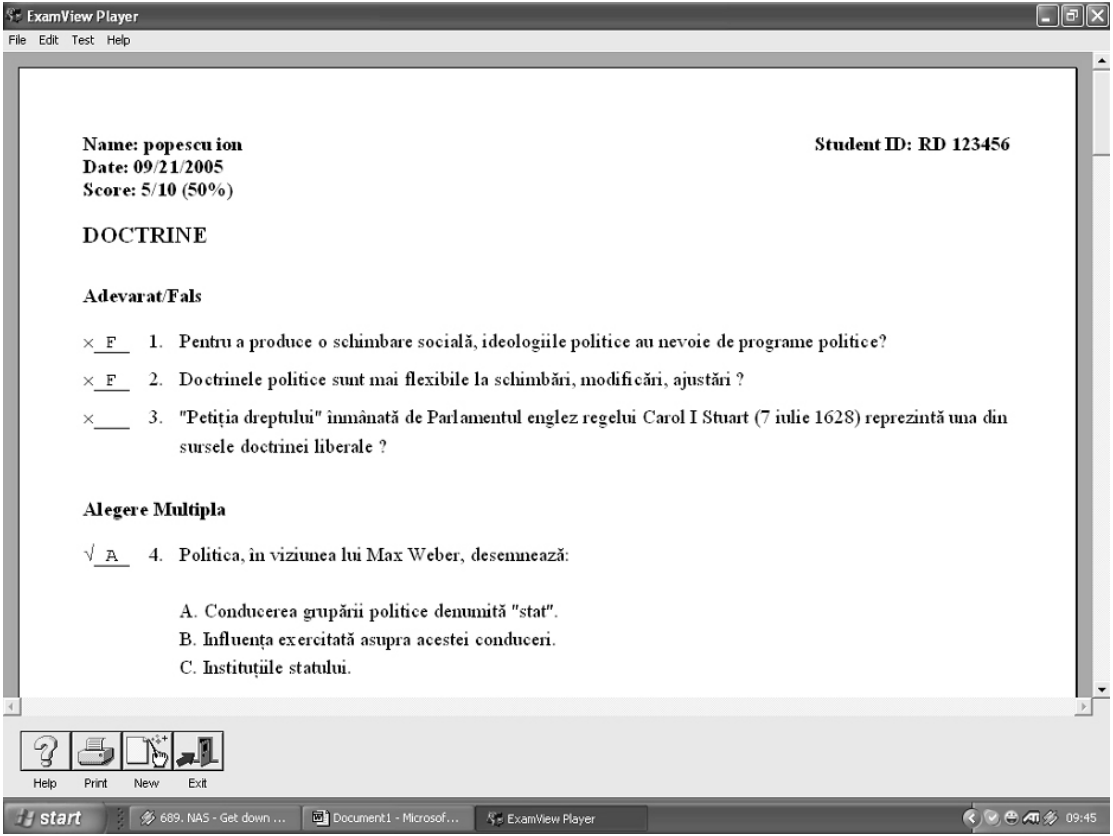
ExamView Player
File Edit Test Help
ExamView Player
In order to take the test, you must enter a password. If you do not know your password, consult your instructor.
Step 3: Enter your password.
Password:
****
1
Help
< Back
Next >
Exit
2
start
667. Mas - You Know ...
Document1 - Microsof...
ExamView Player

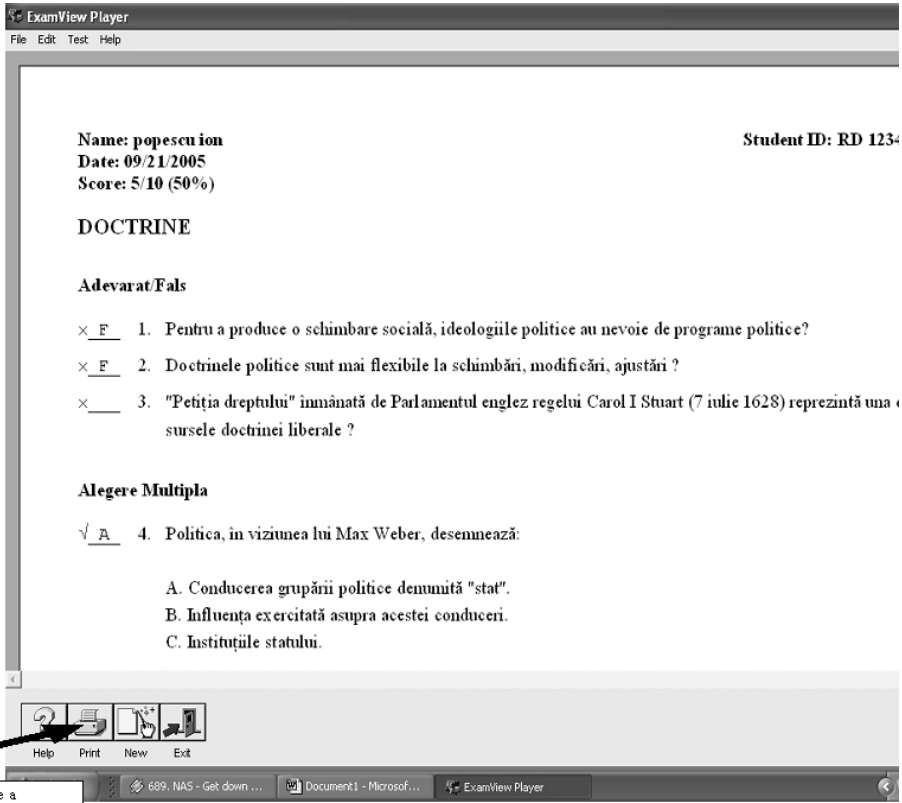
ExamView Player
File Edit Test Help
ExamView Player
You are now ready to begin the online test. Review your information shown below. If you need to make changes, click the Back button and return to the appropriate step.
Name: popescu ion
ID: RD 123456
Test: DOCTRINE
This test contains 10 questions. You may take this test as many times as you want.
You must complete this test within 10 minutes. Click the Start button to begin. Good luck!
Help
< Back
Start
Exit
start
687. Nas - You Know ...
Document1 - Microsof...
ExamView Player

ExamView Player
File Edit Test Help
Name: popescu ion
9:54
Adevarat/Fals
1. Pentru a produce o schimbare sociala, ideologiile politice au nevoie de programe politice?
True
False
1
Unanswered questions: 9
Answer:
Help
Go To
End
start
686. Nas - Suicide Bo...
Document1 - Microsof...
ExamView Player
2'
pentru a reveni la
intrebarea precedenta
2
pentru a trece la
urmatoarea intrebare


ExamView Player
File Edit Test Help
Name: popescu ion
8:31
Alegere Multipla
10. Polis-ul reprezintă:
a. Un concept ce desemnează o formă de guvernare.
b. O cetate-stat în antichitate.
c. O comunitate umană de tip deosebit.
La finalul testului
Answer:
Unanswered questions: 2
Help
Go To
End
Question 10 of 10
start
688. Nas - Suicide Bo...
Document1 - Microsof...
ExamView Player
09:43


ExamView Player
File Edit Test Help
Name: popescu ion
7:23
Alegere Multipla
10. Polis-ul reprezintă:
a. Un concept ce desemnează o formă de guvernare.
b. O cetate-stat în antichitate.
c. O comunitate umană de tip deosebit.
End Test
You have not answered 2 questions. Are you sure you want to end the test?
Yes
No
Pentru incheierea testului
Pentru a reveni la test
Unanswered questions: 2
Answer: C
Help
Go To
End
Question 10 of 10
start
688. Nas - Suicide Bo...
Document1 - Microsof...
ExamView Player
09:44


ExamView Player
File Edit Test Help
Name: popescu ion
Date: 09/21/2005
Score: 5/10 (50%)
Student ID: RD 123456
DOCTRINE
Adevarat/Fals
× F 1. Pentru a produce o schimbare socială, ideologiile politice au nevoie de programe politice?
× F 2. Doctrinele politice sunt mai flexibile la schimbări, modificări, ajustări ?
× 3. "Petiția dreptului" înmânată de Parlamentul englez regelui Carol I Stuart (7 iulie 1628) reprezintă una din sursele doctrinei liberale ?
Alegere Multipla
√ A 4. Politica, în viziunea lui Max Weber, desemnează:
A. Conducerea grupării politice denumită "stat".
B. Influența exercitată asupra acestei conduceri.
C. Instituțiile statului.
Help
Print
New
Exit
start
689. NAS - Get down ...
Document1 - Microsof...
ExamView Player
09:45


ExamView Player
File Edit Test Help
Name: popescu ion
Student ID: RD 123
Date: 09/21/2005
Score: 5/10 (50%)
DOCTRINE
Adevarat/Fals
× F 1. Pentru a produce o schimbare socială, ideologiile politice au nevoie de programe politice?
× F 2. Doctrinele politice sunt mai flexibile la schimbări, modificări, ajustări ?
× 3. "Petiția dreptului" înmânată de Parlamentul englez regelui Carol I Stuart (7 iulie 1628) reprezintă una
sursele doctrinei liberale ?
Alegere Multipla
√ A 4. Politica, în viziunea lui Max Weber, desemnează:
A. Conducerea grupării politice denumită "stat".
B. Influența exercitată asupra acestei conduceri.
C. Instituțiile statului.
Help
Print
New
Exit
689. NAS - Get down ...
Document1 - Microsof...
ExamView Player
Pentru imprimarea testului pe hartie

BIBLIOGRAFIE

1. **Boldur – Lătescu, G.,** *Logica decizională şi conducerea sistemelor*, Editura Academiei Române, Bucureşti, 1992.
2. **Burduş, E.,** *Management comparat*, Editura Economică, Bucureşti, 1997.
3. **Drucker, P.F**. *Inovaţia şi sistemul antreprenorial,* Editura Enciclopedică, Bucureşti, 1993.
4. **Dumitrescu, M**., *Management performant*, Editura Fundaţiei *România de Mâine*, Bucureşti, 1998.
5. **Gâf-Deac, Maria**, *Management modern. Elemente de bază şi studii de caz*, Editura Fundaţiei *România de Mâine*, Bucureşti, 2002.
6. **Gâf-Deac, Maria**, *Management. Baze generale şi legislative*, Editura Fundaţiei *România de Mâine*, Bucureşti, 2003.
7. **Gâf-Deac, Maria,** *Managementul structurilor tehnologice moderne*, Editura Infomin, Deva, 2003.
8. **Gâf-Deac, Maria,** *Studii de caz şi seminarizare. Note de seminar*, Anii universitari 2002/2003, 2003/2004, Universitatea *Spiru Haret*, Bucureşti
9. **Gâf-Deac, Maria,** *Teoria deciziei*, Editura Fundaţiei *România de Mâine*, 2004.
10. **Gâf-Deac, Maria,** *Management*, Editura Fundaţiei *România de Mâine*, Bucureşti, 2004.
11. **Gâf-Deac, Maria,** *Îndrumar pentru aplicaţii de management*. *Note de curs. Studii de caz. Seminarizare*, Editura Fundaţiei *România de Mâine*, Bucureşti, 2005.
12. **Ilieş, L.,** *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001.
13. **Lefter, V., Gravilă, T.,** *Managementul general al firmei*, Editura Economică, Bucureşti, 2002.
14. **Lefter, V.,** *Resurse umane şi managementul competitiv al organizaţiei*. *Economie teoretică şi aplicativă*, Bucureşti, nr.1/2006 (496).
15. **Manolescu, A.,** *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 2003.
16. **Plums, I., Verboncu, I. (coord.),** *Abordări moderne în managementul şi economia organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti, 2003.
17. **Russu, C**., *Management*, Editura Expert, Bucureşti, 1993.

Universitatea SPIRU HARET